



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم ادارة اعمال



العلاقة بين السلوك الابداعي واستدامة الميزة التنافسية على
الولاء التنظيمي (بالتطبيق على عينة من المصارف السودانية)

**Relationship between Creative Behavior and a Sustainability of
Competitive Advantage on Organizational Loyalty (Applied to
a Sample of Sudanese Banks)**

بحث لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال

إشراف أ.د . علي عبدالله الحاكم

الدراسة : أميرة الشريف محمد عبدالرحمن

1439 هـ - 2018 م

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل

الي وطني الغالي.....

الي..... روح والدي الطاهرة غفر الله له وأسكنه الله جنات الخلد

اليمن رعتني حبا وإهتماما الي من أرضعتني الحب والحنان الي

منبع المودة وبلسم الشفاء (أمي الحبيبة)

الي.....الذي دعمني ماديا ومعنونيا (زوجي)

الي..... مشاعل النور والمعرفة متعهم الله بالصحة والعافية (أساتذتي

الأجلاء)

لن أنسي الذين قضيت برفقتهم أجمل الاوقات (أصدقائي وزملائي)..

الي أبنائي (المعز، امنية وندي)

الي كل أفراد أسرتي

الشكر والتقدير

كان حلما .. فخطرا..فاحتمالا.. ثم اضحي حقيقية لا خيالا .. الحمدلله الذي تتم بنعمته الصالحات ...

اتوجه بالشكر اولاً الي الله سبحانه وتعالى الذي وفقني في اكمال هذه الرسالة وأتوجه بخالص الشكر والتقدير الي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية ، والشكر والتقدير الي مشرفي البروفسير/علي عبدالله حاكم الذي كان له عظيم الاثر في إثراء هذه الرسالة بالافكار القيمة واخراجها بشكل علمي ، وكلية الدراسات العليا كما اتقدم بالإمتنان و لكل من قدم ليمعلومات و نصائح و توجيهات، كما أخص بالشكر الي أسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، وجامعة النيلين ، مكتبة الدراسات المصرفية ، بنك امدرمان الوطني ،أسرة بنك فيصل الاسلامي(الخ..)

المستخلص

تناولت الدراسة العلاقة بين السلوك الابداعي والميزة التنافسية على والولاء بالتطبيق على عينة من المصارف السودانية ، وركزت الدراسة الاجابة علي التساؤلات الاتية هل يؤثر السلوك الابداعي علي الميزة التنافسية ؟ هل يؤثر السلوك الابداعي علي الولاء التنظيمي ؟ هل الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين السلوك الابداعي والولاء التنظيمي، حيث هدفت الدراسة للتعرف علي اثر السلوك الابداعي علي الميزة التنافسية ، قياس أثر العلاقة بين السلوك الابداعي والولاء التنظيمي ، اختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية والسلوك الابداعي والولاء التنظيمي ، اختبار السلوك الابداعي والولاء التنظيمي والسلوك الابداعي والميزة التنافسية، وقد إهتمت الدراسة بان تكون اضافة مميزة للمكتبة الاكاديمية لاحتوائها على أحدث مصادر من بيانات ومعلومات واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واتبع الباحث اسلوب العينة العشوائية حيث كانت حجم العينة (390) وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها هناك علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين السلوك الابداعي التكلفة ، وهناك علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين السلوك الابداعي و الجودة، واوصت الدراسة التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والسلبية المعوّقة لتنمية السلوك الإبداعي ، أنالبنوكتتبعالإبداعالتسويقيبصورةجيدةممايعملتحقيقميزتتنافسيةللبنوك ، عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطةمثل التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والسلبية المعوّقة لتنمية السلوك الإبداعي، كما اوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدا الولاء التنظيمي في ادارة الموارد البشرية لما له الاثر في تحقيق مبدا الطلاقة، توضيح مفهوم تحقيق الميزة التنافسية المستمرة هو الهدف الأساسي الذي يضمن للمؤسسة البقاء في ساحة التنافس، التعرف عن مدي تاثير العلاقة بين السلوك الابداعي والميزة التنافسية، لابد من رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة ووزلك بالاهتمام والتدريب علي استدامة الميزة التنافسية والتوصيات لبحوث مستقبلية.

Abstract

The study examined the relation between the creative behavior and competitive advantage in a sample of Sudanese Banks, the problem of studies is the following questions is there any influence of the creative behavior on the competitive advantage on the other hand is that influence affects the systematic loyalty competitive in the behavior competitive and loyalty.

The study aimed to identify the influence of the creative behavior on the competitive advantage and to measure this influence to activate the mediated role in the relation between the creative behavior and systematic loyalty, study consider as an additional advantage to the academic library because it contain the most modernized published data and information.

The student followed the analytical descriptive methodology and the manner of probability sample which reached 390 forms more over the study recommend encourage the employers in the Bank to share these opinions without hesitation in the meeting which will be help dually the study exposed several suggestion and recommendation for future researches. The study has resulted in a number of consequences the most important of all is the positive relation with non materialistic influence between creative behavior and loyalty.

The study recommended to recognize the positive aspect and the negative motivated obstructive Such as identifying the positive and negative aspects impeding the development of creative behavior. The study also recommended the application of the principle of organizational loyalty in human resources management, which has the effect of achieving the principle of fluency, clarifying the concept of achieving continuous competitive advantage is the main objective which guarantees the institution to remain in the arena of competition. As to the impact of the relationship between creative behavior and competitive advantage, it is necessary to raise the level of quality of banking services provided and to pay attention and training to sustain competitive advantage to develop the creative behavior.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	اسم الموضوع
ا	الاستهلال -الاية
ب	الإهداء
ت	الشكر
ث	قائمة الموضوعات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
ي	مستخلص البحث عربي
خ	مستخلص انجليزي Abstract
الفصل الاول الاطار العام للدراسة	
1	المبحث الاول (المقدمة)
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	الدراسات السابقة
الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة	
21	المبحث الأول : السلوك الابداعي

57	المبحث الثاني :الميزة التنافسية
59	المبحث الثالث: الولاء
121	المبحث الرابع : العلاقة بين السلوك الابداعي والميزة التنافسية والولاء
الفصل الثالث (المنهجية)	
153	مقدمة
153	نظريات الدراسة
156	النظريات المتعلقة بالسلوك الابداعي
163	نموذج الدراسة
168	أداة الدراسة
169	إجراءات الدراسة الميدانية
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية	
195	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
220	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	
245	مقدمة
248	محددات الدراسة
249	الخاتمة
250	المراجع والمصادر

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
47	الاهداف الاقتصادية النموذجية للإبتكار	1
77	الابعاد المحددة لنظام التنافس	2
89	المزايا التنافسية بمنظور عدد من الباحثين	3
164	فرضية الدراسة الاولى	4
174	البنوك العاملة في السودان	5
197	البيانات ونسبة الاستجابة	6
198	المتغيرات الشخصية	7
203	معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان بعد التحليل الاستكشافي (حجم العينة)	8
208	مؤشرات جودة المطابق للسلوك الابداعي	9
211	مؤشرات جودة المطابق لاستدائه الميزة التنافسية	10
214	مؤشرات جودة المطابق للولاء التنظيمي	11
218	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	12
223	مؤشرات جودة النموذج للسلوك الإبداعي والولاء التنظيمي	13
224	المسار من السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي	14
226	مؤشرات جودة النموذج لاستدائه الميزة التنافسية والولاء التنظيمي	15
227	المسار من استدائه الميزة التنافسية والولاء التنظيمي	16
229	مؤشرات جودة النموذج التفاعل بين الطلاقة بين استدائه الميزة التنافسية والولاء التنظيمي	17
234	مؤشرات جودة النموذج التفاعل بين الطلاقة بين استدائه الميزة	18

	التنافسية والولاء التنظيمي	
238	مؤشرات جودة النموذج للتكلفة و السلوك الابداعي بين استدامة الميزة التنافسية والولاء التنظيمي	19
242	ملخص دعم الفرضيات	20

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	مفهوم الابتكار	1
37	اساليب التنافسية الحديثة والابتكار	2
76	دورة حياة الميزة التنافسية	3
142	مصادر الميزة التنافسية	4
125	نور الكفاء ةفير فعاللميزةالتنافسية	6
127	الجودة كمصدر للميزة التنافسية	7
139	الربط بين حاجات المصروف و حاجات العميل	8
163	الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين السلوك الابداعي و اثره علي الولاء	9
206	التحليل العاملي التوكيدي	10
225	العلاقة بين استدامة الميزة التنافسية والولاء التنظيمي	11
228	العلاقة بين الجودة و السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي	12
232	العلاقة بين التسليم و السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي	13
237	العلاقة بين التسليم و السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي	14

الفصل الأول
المقدمة
خطة البحث
الدراسات السابقة

يتميز العصر الراهب بتزايد سرعة إيقاع الابتكار وتطور منتج جديد مع قصر شديد في دور حياتها فالمستهلك مع

دقيق عند حاجة معينة، ولا يرضى بشاؤها عند أول سلعة

يراهما في ظل تغيرات التيتشهدها البيئة الاقتصادية من تزايد كبير

التكنولوجيا والعمليات الابتكارية؛ حيث أصبح من الضروري إعلان المؤسسات للنجاح واستدامة

نشاطها القيام بمنتجات جديدة أو محسنة لإرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم ومواجهة المنافسة

المتزايدة، عن طريق تبني أساليب جديدة قتلاء مع

طبيعة المرحلة حيث يكون التجديد والابتكار المحور الأساسي لهذا الأساليب

ومعافتها للأسواق وتزايد المنافسة العالمية زادت أهمية الابتكار، حيث أصبحت المؤسسات

التياتعطي أهمية لاستحداث منتجات جديدة وتوسيقها بشكل فعال مهدد بخطر الزوال، مما

يجبرها على اتباع سياسات البحث والعمل لجذب المستهلك المحلي عن طريق الجودة والسعر (بويعة عبدالوهاب ،

2012 ، ص 19)

تؤكد الخبرة التاريخية أن مؤسسة مهما كانتا مكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة

علموقها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب الإستراتيجية التقليدية في عصر الثورة

- لكتيبقى التكنولوجيا والعولمة الاقتصادية؛ إذ لا بد للمؤسسات

فيساحة التنافس أنتعتمد الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبنا عوتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، حيثوي

مكنهامنتقديم تيار مستمر ومندفقه منالمنتجاتالجديدقوا نتاجمنتجاتعالية الجودة

وبتكالييفمنخفضة،وتسليمها فيالآجالالمحددقوذلكبتطوير وسائلوالياتونظمالإنتاج

تتسمبالسرعةوالمرونةووفرةالإنتاجوارتفاعالجودة. ممايتيح لإدارةالمؤسساتتقوصا

وا مكانياتغير مسوقه فيتنوعالإنتاجوتطويرخطوطالمنتجاتاتوا دخالاتنوعاتاللانهاية فيمواصفاتالمنتوج

التي تتقدمها للسوقه وأوقانقياسيةوبالتالي يمكنالقول بأنالابتكار يمنح

للمؤسسات تميزه تنافسية طويلة المدى، خاصة في ظل المحيط شديد التغير .

أن المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل

على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات

وظيفية تتعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة. (نصير والعزاوي، ص 53)

إن الأسواق المالية تشهد اليوم منافسة حادة بين قطاع المصارف المتواجدة في ولاية الخرطوم إذ

انها في سباق مستمر ومنافسة متصلة للمحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد

من خلال حصولها على الميزة التنافسية. وعند استطلاع بعض الأدبيات في مجالات إدارة

الإنتاج والعمليات وإدارة الجودة وغيرها نلاحظ ان السلوك الإبداعي كإبداع المنتج وإبداع

العملية والإبداع في الأساليب والوسائل يعد من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمة على

الحصول على الميزة التنافسية التي هذه الميزة من خلال زيادة قيمة المنتج أو الخدمة (اتجاه

العميل) والتي تتمثل الاستجابة السريعة لطلبات العملاء أو الجودة العالية في الأداء أو الخدمة

للمُنتج والتي تُعطي المنظمة ميزة تنافسية (بويعة عبدالوهاب ، 2012 ، ص 19)

لقد شهد القطاع المصرفي في السودان في الآونة الأخيرة تطوراً ملحوظاً في مجال الاستثمار المصرفي الأمر الذي أدى إلى

زيادة المنافسة بين المصارف الحكومية القائمة، والمصارف الخاصة المحدثة التي وجدت لتقديم الخدمات

البنكية من إيداع وسحب وقروض أو تسهيلات إئتمانية إلى العملاء . ومن أجل أن تبقى

وتتطور في البيئة الخارجية والتي تشهد منافسة حادة بين البنوك التي تعمل في نفس المجال لا

بدونها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تمكنها من تقديم خدمات جديدة وتحسين

الخدمات الحالية لتلبية متطلبات العملاء أو التفوق عليها. وتعد أنواع السلوك الإبداعي

المتجدد والمتنوع من المصادر الأساسية لاستمرارية الميزة التنافسية ؛ لأنها تُعطي المنظمة

شيئاً فريداً تفتقده البنوك المنافسة الأخرى، كالانفراد الذي يميز المنظمة عن منافسيها في

الكلفة أو الجودة أو المرونة أو سرعة التسليم وهذا يعني لكي تتمكن المنظمة من البقاء والنمو

في أسواق المنافسة عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تقديم كل ما هو

جديد أو مُحسن من الخدمات ليحقق لها ذلك التفوق على المنافسين. (بويعة عبدالوهاب،

2012 ، ص 19)

مُشكلة الدراسة:

هنالك دورا بارزا للتغيرات الاقتصادية العالمية في مجال الصيرفة وما تحدثه التكنولوجيا من ثورات تتناغم وتطور العصر الحديث لذا أصبح لازماً علينا المصارف والبنوك أنتواكبا بالتقدم والتسارع التكنولوجي من أجل تطوير أداءها وأعمالها والمحافظة على قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية ، حيث يتوجب عليها المصارف أن تتفقا أكثر على التكنولوجيا والمعلومات لتحقيق أقصى العوائد ، وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد ، بالاطلاع على كثير من الدراسات السابقة حيث ركزت الدراسات على السلوك الابداعي كدراسة (سيف الدين 2016) ودراسة (انشراح 2013) كما اتفقت هذه الدراسات باستخدام المتغير المستقل السلوك الابداعي ، ودراسة (خالد يوسف , 2014م) تناولت تقييم المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الإبداعي في شركة الكهرباء ، ودراسة (عبد الفتاح , 2011م) حيث تناولت فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسات الغزل والنسيج ، بحيث هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، كما تناولت الدراسات السابقة الميزة التنافسية كدراسة هاجر بوعزة 2012م بعنوان التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية حيث تناولت توضيح العلاقة بين المؤسسة والزيون وهي السبيل الانجح لمساعدتها على توطيد هذه العلاقة ،

توصلت الي نتائج يعتبر التسويق بالعلاقات وسيلة تهدف الي جذب الزبائن ، كدراسة (مها حسن 2015) حيث تناولت التسويق بالعلاقات واثره علي الميزة التنافسية ، كدراسة (الكركي) تناولت جودة الخدمات المصرفية علي الميزة التنافسية ، ودراسة (مصطفى عبدو2015)، ودراسة (العساف 2015) تناول اثر القيادة بالقيم علي الولاء التنظيمي ،(ودراسة الخفاجي 2014) تناولت العلاقة بين ولاء الزبون والرضا الوظيفي ، لذلك وجد الدارس ان مشكلة الدراسة تكمن في عدم وجود دراسة سابقة تربطالمتغيرات الثلاثة (السلوك الإبداعي)(الميزة التنافسية) (الولاء التنظيمي) ، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي

التالي ما العلاقة بين السلوك الإبداعي و الميزة التنافسية والولاء ؟

تتمثل المشكلة في عدة تساؤلات تتلخص في الآتي :

1. هل السلوك الابداعي يؤثر علي الميزة التنافسية ؟
2. هل السلوك الابداعي يؤثر علي الولاء التنظيمي ؟
3. هل الميزة التنافسية تؤثر علي الولاء التنظيمي ؟
4. هل الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين السلوك الابداعي والولاء التنظيمي ؟

أهداف الدراسة :

1. اختبار اثر السلوك الابداعي علي الميزة التنافسية
2. قياس اثر السلوك الابداعي علي الولاء التنظيمي

3. تأثير الميزة التنافسية علي الولاء التنظيمي.

4. اختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية والسلوك الابداعي والولاء التنظيمي.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

يعتبر هذا البحث دليل ومرشد للاستفادة منه في مواجهة ما يعترضه العاملين من مشاكل لأجل الاستفادة في تحسين الأداء والمساهمة في تحسين الاداء ، والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف من خلال توفير المعلومات للعديد من الجهات وخاصة متخذي القرار .

الأهمية النظرية

1/ الاهتمام بالسلوك الإبداعي في تحسين صورة واضحة عن جوانب تحسين الجودة .

2/ يساعد في التعرف علي كيفية أثر الميزة التنافسية علي السلوك الابداعي .

3/ تعتبر الدراسة مكملة للدراسات السابقة من حيث تبين أهمية السلوك الابداعي بأبعاد

المختلفة بإضافة الي تأثيره علي الميزة التنافسية.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع الدراسة

حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: -2018م

2. الحدود المكانية: عينة من البنوك السودانية في ولاية الخرطوم

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل : السلوك الابداعي.

المتغير التابع : الولاء التنظيمي.

المتغير الوسيط: الميزة التنافسية.

مصادر جمع المعلومات:

استخدم الباحث العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة :

اولا : المصادر الثانوية

- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية العربية
- الدراسات والبحوث السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- الإنترنت.

ثانياً : المصادر الأولية :

يعتمد البحث علي الاستبانة كمصدر للبيانات الأولية

مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويمثل في هذه الدراسة مجموعة من المصارف السودانية.

هيكل الدراسة:

يشتمل هذا البحث علي خمسة فصول كالاتي :

الفصل الأول يتكون من المبحث الأول الاطار العام للدراسة و المقدمة ، المبحث الثاني الدراسات السابقة ، الفصل الثاني: الإطار النظري يتكون من المبحث الأول السلوك الابداعي

، المبحث الثاني الميزة التنافسية ، المبحث الثالث الولاء ، الفصل الثالث يتكون من المبحث الأول النظريات التي اعتمدت علي الدراسة ، المبحث الثاني المنهجية والنموذج وتطوير الفرضيات ، المبحث الثالث نبذة تعريفية من البنوك المستهدفة ، الفصل الرابع (الدراسة الميدانية) يتكون من المبحث الأول التحليل الإحصائي ، المبحث الثاني تحليل

بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات. الفصل الخامس ويتكون من النتائج والتوصيات ومناقشة النتائج ومحددات البحث، ثم المراجع المصادر والملحقات.

التعريف الاجرائية

السلوك الابداعي : انه الفعل الذي يسبق الابداع وبالتالي فهو ليس بالضرورة ان ينتج عنه نتائج او خدمات جديدة او مبتكرة انما يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجود كل مؤسسة اعمال تسعى للإبداع والابتكار

الميزة التنافسية: هي مقدرة المنظمة أو الشركة علي تطوير منتجات اوخدمات جديدة بجودة عالية وتكلفة منخفضة

الولاء التنظيمي: قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة

الجودة : يؤكد على أنه الحصول على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات العملاء ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها وإشباعها.

التكلفة : هي التي تجعل إنتاج وتسويق المنتجات إلى أدنى تكلفة ممكنة بأن الشركات التي تسعى إلى الحصول على قيمة ممكنة

التسليم : يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال

التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء

بأقصر وقت ممكن

الدراسات السابقة

أولاً : أثر التوجيه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية:

1/ دراسة: السرحان 2009م بعنوان: دور الابتكار والإبداع التسويقي في خدمات المنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. هدفت إلى توضيح دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات المصرفية والأسعار والترويج والتوزيع المصرفي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في سوق الأوراق المالية والبالغ عددها (16) مصرفاً. أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين ومديري الفروع ومديري البحث والتطوير والموظفين والعملاء لهذه البنوك. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية.

2/ فيصل غازي عبدالعزيز عبدالله المطيري ص (34)

دراسة: (سالم، وآخرون، 2011م) بعنوان: دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء: هدفت إلى بيان دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، حيث تم إبراز هذا الدور ومدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى إختيار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث. إذ قام الباحثون بإعداد

إستبانة ثم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (400) عميل من عملاء هذه البنوك. وأظهرت نتائج البحث أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك ولكن هناك بعض القصور التي يبيتها نتائج التحليل والتي كان منها أن البنك لا يوفر خدمة الأنترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتح حساب نت أكلونت، وأن البنك لا يهتم بالتغذية الراجعة من العملاء. كما أظهرت النتائج أن هذه البنوك تتابع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية مع الأخذ بعين الإعتبار نواحي القصور التي أوضحتها نتائج التحليل.

دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة:

1/ دراسة: (سالم، كريم، شهاب، 2007م)

قام كل من سالم رشيد عزيمة ذباب أحمد، شهاب أحمد عكاب تحت عنوان: علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد بحث وصفي على عينة من العاملين في الكليات ، مجلة الفتح، العدد 31، جامعة بغداد، 2007م. تهدف الدراسة إلى التصرف على أداء العاملين في الوحدات الرياضية للكليات ومعرفة مفردات ومفاهيم الولاء التنظيمي للعاملين في الوحدات الرياضية، وأعدمت على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، ونضمت عينة من العاملين في الوحدات الرياضية 50 عامل أي بنسبة 83.33% من المجتمع الأصلي للدراسة وبالباغة 60 فرد، وأعدمت على الإستبانة في توضيح علاقة الإرتباط، وتوصلت للنتائج التالية:

- إن عينة البحث أكدت على ولاءها لهذه المديرية وزيادة أدائها لنجاح عمل هذه المديرية.

- هناك إرتباط قوي بين ولاء العاملين والأداء في هذه المديرية.

- تأكيد على الإهتمام بالمنشآت الرياضية لما لها من الدور الكبير في تنفيذ برامج وأنشطة المديرية.

إلى التقييم: ركزت الدراسة على أن الدور الفعال للولاء التنظيمي هو إنعكاسه على زيادة داء العاملين.

2/ دراسة) عبدالفتاح حومني، 2009م:

قام الدكتور عبدالفتاح حومني خلف الملاحمة تحت عنوان

"الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لبلد بدأ أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"

قسماً لأصول الإدارة التربوية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3-4)، جامعة مؤتة الأردن 2009م.

تهدف البيا نمدنا هتما م عمل شركة العامة للاسمنت الجنوبية للتخطيط الاستراتيجي، كلما سا عد ذلك في

مهمة المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشك

ل

يجعلها متميزة ومفردة لخلق القيمة لا يستطيع تحقيقها، وتمثلت مجتمع الدراسة في عمال شركة

الاسمنت، وعينة الدراسة كانت في مستويات مختلفة (مختلفة)

العليا، فنيين، إداريين (، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي،

وتوصلت النتائج التالية:

- إن التخطيط الاستراتيجي عدمه مهمة أساسية يجب على المنظمة التبرغيبا المنافسة والبقاء في الأسواق أنتجها؛

- إن التحليل البيئي هو منا هم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذي يجب على المنظمات الاهتمام بهذا المرحلة؛

-

إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال التزام جهود المنظمة والتنسيق المتكامل بين أنشطتها وهذا يتطلب تدريب مستمر

لإضافة لبرامج التدريب والتطوير.

ثانياً : أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة

إتصالات الجزائر

1/ دراسة (الطار، 2012) بعنوان " ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "

هدفتها الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري، والعلاقة بينهما، لدى العاملين في

لنا الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطا عزة،

وقد تم ذلك من خلال دراسة مسيحية باستخدام الاستبانة، حيث بلغ العدد تمعالبينة (266)
عاملاً من أصحاب المناصب لإشرافية في كلتا الجامعتين، أما نسبة الاستجابة النهائية فقد [] الإجمالي بلغت (75,00 %) وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاتهما الدراسة وتمتثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية:
(تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال بالفعال، حفز العاملين). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابعوا
لتمتثل في الإبداع الإداري فقد شملت العناصر الآتية:
(حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط)، وتوصلت هذه
الدراسة إلى مجموعة من النتائج جند البعض منها:

- ❖ يتوفر التمكين الإداري بجميع أبعاد هفي كلتا الجامعتين ونسب متفاوتة، حيث بلغت نسبة (78,44 %)
في الجامعة الإسلامية، ونسبة (68,51 %) في جامعة الأزهر؛
- ❖ يتوفر الإبداع الإداري بجميع أبعاد هفي كلتا الجامعتين ونسب متفاوتة، حيث بلغت نسبة (82,78 %)
في الجامعة الإسلامية، ونسبة (78,87 %) في جامعة الأزهر؛
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث يفسر التمكين الإداري ما نسبته (41 %)
من التباين في الإبداع الإداري في كلتا الجامعتين؛

وعليه فقد أوصت هذه الدراسة كلتا الجامعتين بالعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال سعيها الجاد نحو تعزيز أباد
عاده، وذلك كنظر الأثرها الكبير على تنمية الإبداع بمختلف أشكاله ومدخله،
2/ دراسة (المبعضين والظراونة، 2010) بعنوان " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداع عيلاً بالعاملين في البنوك التجارية الأردنية " :1
حيث هدفت هاتهما الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداع عيلاً بالعاملين في البنوك التجارية الأردنية
ة، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية تشكلت (3%)
من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفرادها (391)
مفودة، وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاتهما الدراسة وتمتثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية:
تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمال فريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدر

بيوتعليمالعاملين، إثراء العمل)، أما بالنسبة للمتغير التابع المتمثلفيالسلوكالإبداعيفقدتمتعالجتهبصورةأجماليةدونتفصيل،وتوصلتالنتائجاتهاالدراسةإلىمجموعةمنالنتائجأخصاًهمهاكمالي:

❖ تمارسالبنوكالتجاريةالأردنيةالتمكينالإدارييمختلفمجالتهبدرجةمتوسطة؛

❖ يتواجدالسلوكالإبداعيعلداالعاملينفياالبنوكالتجاريةالأردنيةبدرجةمتوسطة؛

الالتمكينالعاملين(تفويضالصلاحيات،المشاركةفياإتخاذالقرار،تطبيقإدارةعمل

يوجدأثرذودلالةإحصائيةالفريق،إيجادالثقافةالداعمةللعاملين،تدريبالعاملين)فياالسلوكالإبداعيعلداالعاملينفياالبنوكالتجاريةالأردنية؛

لايوجدأثرذودلالةإحصائيةلإثراءالعملكبعدمأبعادالتمكينالإداريعلداالعاملينفياالبنوكالتجاريةالأردنية،

وعليهفقدأوصتالدراسةبضرورةتطبيقمبدأالتمكينالإدارةالمواردالبشريةفياالبنوكالتجاريةالأردنية.

ثالثاً : الدراسات المتعلقة السلوك الابداعي والولاء التنظيمي

1. دراسة(خالد يوسف ,2014م) بعنوان تقييم المناخ التنظيمي السائدومستوى السلوك

الإبداعي : وهدفت هذه الدراسةإلى تقييم المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الإبداعي

في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين

المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة (0.05) في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و

الوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للوظيفة ، تم

تصميم استبانة من 44 سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (409) موظفاً

تمثل 50% من مجتمع الدراسة واسترد منها (301) استبانة، حيث كانت نسبة الاستجابة

73.6%. وباستخدام الرزمة الإحصائية SPSS version-10 والإحصاء الوصفي والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية تمّ تقييم مستويات المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي في الشركة. وتم استخدام تحليل الانحدار وإحصائيات و إحصائيات لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما تم استخدام تحليل التباين الخماسي لمعرفة أثر الخصائص الشخصية والوظيفية في السلوك الإبداعي. كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية و على الترتيب التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب) كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ فأقل بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = (0.01)$ في السلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة.

توصي الدراسة بأنه لابد من التعرف على احتياجات العاملين التدريبية وتصميم البرامج بشكل يتناسب معها، والعمل على تشجيع التجديد والابتكار، وإيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي لتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين وتحويل السلوك الإبداعي إلى نتائج إبداعية

حيث تناولت الدراسة الحالية علاقة السلوك الابداعي والولاء التنظيمي ، واشتركت من حيث تناولها السلوك الابداعي .

2. دراسة (عبد الفتاح , 2011م) بعنوان فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسات الغزل والنسيج ، هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ويمكن إيجاز أهداف البحث من خلال التعريف بمفهوم فرق العمل والسلوك الإبداعي ، تشخيص واقع فرق العمل في الشركات محل الدراسة، التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والسلبية المعوّقة لتنمية السلوك الإبداعي في الشركات محل الدراسة، التعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة.

تمثل أهمية الدراسة في بيان أهميتها ودورها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ,مما يساهم في نجاح المنظمة بشكل أفضل مما لو عمل كل شخص بفرده ، كما يكتسب هذا البحث أهمية خاصة نابعة من أهمية كل من فرق العمل والسلوك الإبداعي .

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري والمنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر فرق العمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين من خلال مراجعة الكتب والدوريات والأطروحات المتعلقة بالموضوع ، وفي الجانب العملي كان الاعتماد على الدراسة الميدانية لبيان أثر فرق العمل على تنمية السلوك الإبداعي من خلال استقصاء آراء العاملين في مؤسسات الغزل

والنسيج باستخدام استبيان يصمم لهذا الغرض , ثم جمع البيانات ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب ، وعينته المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والمباشرة في مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب . اشتركت هذا البحث مع دراستي في اهمية تنمية السلوك الابداعي لدي العاملين بالمؤسسة.

3. دراسة (ريموش عبد الحكم 2015م) بعنوان اثر النمط القيادي علي السلوك الابداعي للمرؤسين ، هدفت الي التعرف علي اهم الجوانب النظرية وتوصل الي ان القيادة تمثل القدرة علي تاثير المرؤسين التي تتم بالمؤسسة ، وتوصلت الي ان الابداع هو عملية تترتب عنها ايجاد او الاتيان بفكرة جديدة ووجود ادراك بان المبدع لة طاقة فكرية. اتفقت هذه الدراسة مع دراستي في استخدام عنصر الطلاقة وهو احد ابعاد المتغير المستقل محل الدراسة.

4. دراسة (هاجر بوعزة 2012م) بعنوان التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية هدفت الي توضيح العلاقة بين المؤسسة والزبون وهي السبيل الانجح لمساعدتها علي توطيد هذه العلاقة ، توصلت الي نتائج يعتبر التسويق بالعلاقات وسيلة تهدف الي جذب الزبائن والمحافظة عليهم ببناء علاقة مع الزبون ، واوصت الي ضرورة القيام ببحوث تسويقية خاصة بالزبائن بصفة دورية ومستمرة لمعرفة استطلاعاتهم

5. دراسة (عبدالوهاب 2012 م) بعنوان الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات

التنافسية ، هدفت الي ابراز الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسات

الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذلك في نشر ثقافة الابتكار بين

المؤسسات الاقتصادية، وتوصلت الي ان هناك علاقة بين الابتكار والميزة التنافسية ،

الابتكار يمكن ان يتحقق من خلاله توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لاي مؤسسة ان

توفر هذه المتطلبات اذا ارادت ذلك ، واوصت الي انه لا بد من ايجاد قسم خاص

بالابتكار داخل المؤسسة ياخذعلي عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار منتجات جديدة به أفراد

متخصصين في التسويق ويكونوا مبدعين 6. دراسة:(Richard Li-Hu 2007 م)

بعنوان :القدرة التنافسية للشركاتالصينية كعلامة مميزة تنافسية ،

هدفتالدراسةإلمراجعةأطرنظريةفيقياسقدرةالشركات والتيتضمنالقدرةالتنافسية ,المرونة

الاستراتيجية,بناءالقدرةالابتكاريةللمنظمات ومنثمحاولةاقتراحإطارمفاهيمي للعلامة المميزة ,

وترتيبالشركات الصينيةبإعطائها رتبة حسب قدرتها التنافسية، توصلتالدراسة

إلأهميةوضرورقمواكبةالتغيروالتقدمالتكنولوجي فيظلالنموذجالعالميالجديدلبينةالأعمال ,

وقدأشارتالدراسةإلأنأ الطور ر فيمسارالتنميةوالطريقةالتي

تساهمبالبنوكتساعديفينا عطاقتها الاستيعابيةوخلقميزتتنافسيةلمواجهةضغوطتحديالعولمة ,

وبالتالي

تطوير مؤشرات ممكنة للقدرة التنافسية بتحليل العناصر النظرية والبيئية الاقتصادية الجزئية للأعمال)

(2007Richard Li-Hu م)

7. دراسة (إسماعيل , شاكر . 2010م) هدفنا الدراسة التعرف فأترا الخدمات المصرفية الالكترونية ,

والخدمات الالكترونية المرافقة لجوهر

الخدمة المصرفية علنا كتسابا بالمصارف الأردنية مميزة تنافسية تساهم في عمق قدرتها التنافسية لمواجهة

منافسة المصارف علنا المستويات المحلية والإقليمي تم دراسة جميع المصارف العاملة في الأردن ,

والفروع الرئيسية التابعة لها والعاملة في كل من محافظة عمان , الزرقاء , اربد . وبالغ عددها 800

مصرفاً حيث تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل .

وقد خلص الباحث إلى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقعها الالكترونية خاصة بها على

شبكة الانترنت لتعريف نفسها والفروع التابعة لها إضافة لتعريف العملاء بخدماتها التقليدية والإلكترونية

نية المتواضعة , والتميز التفيدياية الطريق ,

والتي تقتصر على بعض البطاقات البلاستيكية الإلكترونية , البنكا الناطق , البنكا الخليوي ,

الصراف الآلي والحوالات السريعة (اسماعيل الشكري 2010م)

8. دراسة (سالم العجومي، وأحمد والغماري 2011) , بعنوان الابداع التسويقي والتكنولوجيا

في تحقيق الميزة التنافسية , هدفنا الدراسة التعرف دور

الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة

حيث تم إبراز هذا الدور

ومدى أهمية تحقيق الميزة التنافسية

بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا،

وقدمت استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث، حيث قام الباحثون

بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (200) عميل من عملاء هذا البنك

وأظهرت نتائج البحث أن البنوك تتبعا لإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك

ولكن هناك بعض القصور التي بينتها نتائج التحليل والتي كان من أهمها أن البنوك لا تهتم بالتغذية الراجعة من العملاء

كما أظهرت النتائج أيضاً هذه

البنوك تتابع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المعلومات والاتصال والنظام المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية

(سالم العجومي، وأحمد والغماري 2011)،

9. دراسة (قاسم حسن 2011) بعنوان دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع

المصرفي: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية ، هدفها الدراسة التعرف

على دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية ،

ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة من العاملين في المصرف بلغت 818 عاملاً ،

وبعد المناقشة والتحليل تم

التوصل إلى النتائج أن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري يمكنها أن توفر من الحصول على

الميزة التنافسية من خلال امتلاك رؤية استراتيجية واضحة للتطوير سواء أكانت خاصة بالعنصر البشري أم بالم

ستوى التقنيا التكنولوجي وسعيه لدراسة وضع المصارف المنافسة، لا بد من الارتقاء بالعمل من خلال الاتصال المستمر بالعملاء،

واعتماد استراتيجيات تقدم برامج ترويجية جذابة ومتناسبة مع قدرات المصرف،

وتقدم الحلول الملائمة لجميع المشكلات التي يتعرض لها المصرف،

كما تبيننا لاستراتيجيات المتبعة نقاط القوة والضعف، وتدرس البيئة التسويقية الداخلية والخارجية (قاسم حسن 2011).

10. دراسة (مصطفى عبدة 2015 م) الاستراتيجيات التسويقية واثرها الميزة

التنافسية.

هدفت الي انت تحقيق الميزة التنافسية المستمرة هو الهدف الاساسي الذي يضمن المؤسسة البقاء فمساحة التنافس

علما المستوي الكوني، وذلك بالاعتماد علما المهارات والمعرفة والاستعدادات التي تتوفر فبالاصول

الفكرية التي تتنافس علو تتنافس فيما بينها للتميز المستمر ومنا هم مجال التعليم هدفته هذه الدراسة الى

اختبار تأثير استراتيجيات التسويق علما الميزة التنافسية، حيث كانا المستهدف من هذا البحث الشركة

السودانية للاتصالات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة اداة رئيسية

لجمع البيانات منعينة غير احتمالية وزعت (50) استبانة بنسبة استرداد (96 %) من خلال مراجعة

الادبيات السابقة صيغة عدة فرضيات لدراسة ذلك الاثر. تم معالجة البيانات احصائياً عن طريق

اظهرت النتائج وجود علاقة بين استراتيجيات التسويقية الميزة التنافسية، ولكنها تأتي (spss22). جزئياً

منها انهنالك علاقة بيننا لاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية وهذه العلاقة دعمت دعم جزئي،

توصلنا للدراسة البعد توصيات منها العمل على زيادة الحملات والانشطة الترويجية من

اعلانات تلفزيونية وفالطرق العامة التي توضح انواع ومميزات البضائع التي تقدمها الشركات (مصطفى عبدة

(2015 م)

11. دراسة (حاكم الخفاجي 2014م) بعنوان رضا الزبون كمتغير وسيط بن

جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة مصرف بابل ، هدفت الدراسة الي التعرف علي

تقييم المصرف لمعرفة مستوي جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من ناحية إدارتهم

لمستوي الخدمة المقدمة ، تحديد الاهمية النسبية للابعاد المختلفة لجودة الخدمة

المصرفية، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج : وجود علاقة إرتباطية موجبه

ومعنوية بين جودة الخدمة المقدمة للزبائن ورضا الزبائن ، ان جودة الخدمة كانت

علاقتها موجبة ضعيفة مع ولاء الزبون ، وأوصت الدراسة الي أن تهتم إدارة المصرف

بتسهيل إجراءات العمل وتقليل وقت تقديم العمل ، وأن تولي ادارة المصرف إهتمام

كبير برضا الزبائن وذلك من خلال إختيار العاملين المهرة بكيفية تقديم الخدمة وكسب

رضا الزبون (حاكم الخفاجي 2014م)

12. دراسة (صفوان امين العساف 2015م) بعنوان اثر القيادة بالقيم علي الولاء

التنظيمي ، هدفت الدراسة الي معرفة درجة مستوي الولاء التنظيمي لدي المنظمات ،

معرفة العلاقة بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي ، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في تنمية وتعزيز المهارات السلوكية للعاملين ، الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين المسنويات الوظيفية المختلفة

13. دراسة (الكركي، 2010) بعنوان " جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن." هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارات ، قد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة ، وقد قام الباحث بتطوير استبانة تم التحقق من ثباتها بفحص الاتساق الداخلي فقرات الأداة وقد توصلت الدراسة إلى أن درجات تقدير أفراد العينة من الإداريين ، وأثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين وذلك من حيث الأبعاد الخمسة التجسيد ، الاعتمادية،الأمان،الاستجابة،والتعاطف (الكركي،)

2010

14. دراسة (بابكر اليسع الخليفة 2013م) بعنوان دور الولاء والمعرفة بالعلاقات بين عناصر التسويق بالعلاقات والاداء التسويقي هدفت الي إختبار العلاقة بين عناصر تطبيق التسويق العلاقات (الالتزام ، الثقة ، الاتصال ، التعاون) ، التعرف على مدي تطبيق مفهوم تسويق العلاقات في المصارف ، توصلت الي ان هناك اثر

بين تسويق العلاقات علي ولاء العملاء ، واوصت الي انه لابد من الاهتمام باتسويق

العلاقات مدي تاثيره علي الولااء (بابكر اليسع الخليفة 2013م)

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ركزتالدراساتالسابقةعلالسلوكالابداعيومتغيراتأخريوالميزةالتنافسيةومتغيراتأخري ، أماالدراسةالحاليةفقدبينتدورالدراسةالسلوكالابداعيفيتحقيقالقدرةالتنافسيةوالولاءالتنظيمي وتناولت جانبالخدماتالمصرفية للدراسة الميدانية فكانت الدراسة الحالية استكمالللعملالدراساتالسابقةالمتعلقةبالسلوكالابداعيوالدراساتالتي تناولت الابداع التسويقي وعلاقتةبالميزةالتنافسية ، والولاء التنظيمي وعلاقتة وماأضافتهذهالدراسةبييرزفيتنائجالتي تؤكدالعلاقةالايجابيةذات تأثيرمعنويبينالميزة التنافسية و الولاء التنظيمي حيث وضحت الدراسة اختبار اثر السلوك الابداعي والولاء التنظيمي ، حيث لاتوجد دراسة تضمنت المتغيرات الثلاث كما تمثلت في الدراسة الحالية .

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول

السلوك الابداعي

تمهيد :

يعرف الاقتصاد المعاصر العديد من المعالم والمميزات التي تعطيها صبغة خاصة وتجعلها تتعامل معها يتميز بالتعقيدوا لزامية العمل بمبدأ الحيطة والحذر واليقظة لأي مستجد يمكن أن يطرأ .

حيث تشهد الأسواق اليوم تعقيدا كبيرا و تزايد مستمرافي شدة وحدة المنافسة من جهة، وتنامي وتنوع احتياجات وتورغبات المستهلكين من جهة أخرى .

وعليه وفي ظل هذا الظرف والمحيطة بالمؤسسة، فإنها لابد لها لأخيرة أن تركز مفهومها لإبداعها والابتكار فيها بكفاءة وفعالية للمحافظة وتطوير حصتها السوقية ، وتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية بصورة مستمرة او القيام بنشاطا متميزة ، وتوليد حاجات جديدة بشكل مستمر وتحقيق مزايا تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة والتغلب على منافسيها . إذ تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسات، ومن النادر أن نجد منظمة ما تمتلك سبعا لقياس المنافسين الآخرين ،نظر المحدودية مواردها من جهة، وعمل قرارات _ تنافسية على كافة الأصعدة وفيها جميعا مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل مع العوالم الميزة للمؤسسة من جهة أخرى ، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح المؤسسات، وفي تطوير مزاياها التنافسية نجد أن الإبداع والابتكار التسويقي يعد مدخلا حديثا ومتميزا للمؤسسة

الاقتصادية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، حيث أن التوجه لحديث هو توجه نحو تامين الأفكار الجديدة ،وتشجيع الإبداع بمفهومه الواسع،حيث يمكن استيعابه و تجسيده فيشكل منتجات وطرق إنتاج ومناهج عمل جديدة ،تمكن المؤسسة من خلق مزايا تنافسية من جهة وتقوية وتطوير مزاياهم التنافسية الحالية من جهة أخرى (نجم عبود 2003 م)

يعدالقطاع لمصرفي من القطاعات الاقتصادية الهامة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواعحيث أنّ الدور الذي تلعبه المصارف في الحياة الاقتصادية دورا مهما وفعالاً ،فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث ،كم أصبح لها دور رئيسي في تحقيق أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية والنقدية ،لذلك فهي تساهم بشكل رئيسي في رفع كفاءتها وفاعليتها الإدارية وأن تعمل على تحقيق جميع أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها وغاياتها ضمن إطار البيئة المالية والمصرفية التنافسية .(راوية حسن 2001م)

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض

على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ لقرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً ما يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها. (راوية حسن 2001م)

ويعد الجهاز المصرفي أحد الأركان الأساسية الذي يقوم عليها النظام الاقتصادي، ويحتل دواراً رئيساً في استغلال إمكانياته وتعظيم قدرته في مواجهة التحديات التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية و العالمية، مما أدى إلى تحول فلسفة العمل المصرفي خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي من التركيز على أداء وتنويع الخدمات المصرفية إلى التركيز على العميل في حد ذاته، وتسويق الخدمات المصرفية المستحدثة لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء المتطورة والمتزايدة باستمرار، حيث أصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه المصارف ليس في تقديم الخدمات التقليدية الوظائف التقليدية التي تؤديها المصارف التجارية - وإنما في محاولة استحداث مجموعة من المنتجات والخدمات التي تلبى شريحة واسعة من العملاء،

مع تقديمها في أنسب الأوقات وفي الأماكن الملائمة باعتبار أن العملاء هم نقطة البدء في ومع التوسع في عدد وحجم العمل المصرف يخاصة في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها الصناعة المصرفية مصارف القطاع الخاص في السودان إلى جانب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية بكل أبعادها ، والتحول لآليات السوق والخصخصة أدى ذلك إلى وضع النشاط المصرفي في السودان في مواجهة تطورات سريعة وتحديات كبيرة نتيجة التحولات العالمية التي شهدتها العقد الأخير من القرن الماضي والتي لا تزال تتفاعل في مابينها مع حلول هذا القرن، حيث يشهد الاقتصاد العالمي موجة تحرير التجارة العالمية بكل جوانبها السلعية والخدمية والتي تعني في نهاية إزالة كل القيود التي تقف عائقاً أمام تحركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال .

تعبّر المنافسة المصرفية عن الإجراء الذي تسعى من خلاله كل مؤسسة مصرفية إلى التأقلم مع التطورات الدائمة على مستوى السوق ، من خلال المحافظة على العملاء الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين والاستجابة لطلباتهم المعقدة والمتغيرة باستمرار ، كذلك تساعد المصارف على النمو والتطور وتحفزها على تحسين جودة خدماتها وتوسيع نشاطاتها وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية. (بلال خلف 2011م)

مفاهيم الابتكار :

أصبحينظرا لالابتكار منذ

عقد دقليلة ماضية أنه هو الذين نشأوا في وقت يعطي للمؤسسة

القائم على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة في الأسواق

الجديدة في وقت أسرع مما هو أفضل من منافسيها، بأكثر من ذلك فهو عامل محدد

لاستمرارية بقاء المؤسسات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت

الحاضر ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة

الشديدة كالإبداع والاختراع، مما تترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة تخضع

لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامها وعدمه.

أولا : الابتكار والإبداع

غالبا ما تدل الأدبيات على أن مصطلحا الابتكار والإبداع عليهما نفس المعنى، إلا أن بعض

الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة

مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة

تقدمها المؤسسة لربائنها.

وإذا كانا الابتكار عام متعلقا بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة ونشاطها الإنتاجي

والتسويق من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك.

ومنبينا الفرق الموجود بين المصطلحين أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه،

وهو بصفة عامة يسبق الإبداع عويق فكأ حد شر وطنجاحه.

ولذا هنا كمنيعر فالعلاقة بينا لإبداعوا الابتكار، بأننا لإبداعهوقاعدة الابتكار، وفي

عرفتالعلاقة بينا لإبداعوا الابتكار بأن " :كلا ابتكار (Amabile) هذا الإطار نجد أنأميل

يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريقالأفراد والفرق، والذيهونقطة بداية الابتكار، الأول

ضروري لكنشرطغير كافي " (-. 1155- 1154, T.M., 1996, Amabile)

إنهذالتعريفيشيرا، لأنها كالعلاقة تلازمية بينا لإبداعوا الابتكار، أيأنوجود أفكار

مبدعة لا يكون إلا منخلالأفراد مبتكرينوفر عمل، حيث أنهما أساس عملية الابتكار

ووجودهم ضروري للابتكار لكنغير كافيمما يدلعلأنهنا كعواملأخر مؤثرة فيا الابتكار

يجبأن تتوفر، كمايشير هذا التعريفإلأننا لإنسانهو أساسا الابتكار. ويمكنأنعبر عن

العلاقة بينا الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق

لهذا فإنالإبداعهو الجزء المرتبطبالفكرة الجديدة فيحينأننا الابتكار هو الجزء الملموس

المرتبط بالتفذيذ أو تحويل الفكرة إلىمنتج، وعلبهذا الأساسينظرا، إلنا لإبداعوا الابتكار كمرحلتينمتعاقبتين.

ثانيا :الابتكاروالاختراع

كثيرا مايرتبطاستخداممصطلحيا الابتكاروالاختراع كمرادفين بالتكنولوجيا، وذلك

بوصفهما التوصلإلفكرة جديدة قومنثما إلىمنتج، كما أشارا، إلنا لكلمن

حيثا اعتبر أن الابتكار والاختراع يمكن أن يستخدما (Mealiea and Latham) مليا ولا ثام

بشكل متبادل (نجم عبود نجم)

، بينما يرب البعض الآخر أنه يجب التفريق بينهما، حيث يعرف أو كيل سعيد الاختراع علأنه :

"كل جديد في المعلومات العلمية" ، ويربأن " الاختراع يمكن أن يكون نظريا .

فيشكل قاعد أو قانون علمياً ويكون تطبيقاً فيشكل طريقة حل أو معالجة لمشكل معين 2 " أما (خليل حسنا الشماغ

2000 . ص 14 ، فإنه يعرف الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق لها أن

وجد أو سبق إليها حد، ويسهم في إثباتها بعض الحاجات الإنسانية . (" خليل الشماغ 2000، ص 17)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الاختراع يقوم أساساً على عنصر الجودة، كما يجب أن يكون لمبياً بالحاجة الإنسانية،

حيث كانت الحاجة وراء العديد من الاختراعات التي شهدتها البشرية، لكن مع بداية القرن

العشرين أصبحت الرغبة هي ما لا اختراع، فالمؤسسات لم تعد تنتظر الحاجة لتقوم بالاختراع.

ومن جهة أخرى نجد أن التعريفاً هملجاناً هو أن الاختراع يقوم على أساس (Robbins and

coulter) خلفية تكنولوجية، حيث يعرف كل من روبينز وكولتر الاختراع هو التوصيل لفكر جديد قبل الكامل

ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية (خليل الشماغ 2000، ص 421، 14)

ومما سبق فإن التوصيل لفكر تحت تكنولوجي لو كان تجديد تماماً وتلبية حاجة إنسانية لا

يمكن أن نسميها اختراعاً إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا في إطار العلاقة بيننا والابتكار العلمي

الذي يسمي بحتمية المعرفة الإنسانية، بينما الابتكار هو مدخل أساسى للتجديد (Yves Chirouze, le)

: عبد الجواد فيربان : 126,127et p (1991) أما محمد أحمد

"الابتكار هو القدرة علنا لاختراع"، بمعناها لا يمكن أن يكون هناك

ابتكار بدون اختراع، وفي هذا السياق هنا كروية تشمل علاقة بينا لابتكار والاختراع، ومفادها فتربان

(Jean Jacques Lambin, I,) أنا لابتكار هو تطبيقنا لاختراع (Debourg Marie

p20 993، أما دييور غماري

الابتكار هو تطبيق تجاري لاختراع حيث أعطى مثال عن ليزر بأنها اختراع، أما الأقراص

الليزرية فهو تطبيق تجاري لاختراع ليزر (-) Marie Camille Debourg et al.: Alger,

(-2004, p164.

وحسب هذا الرأي فإنها يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعنى بلورة أفكار جديدة مترتب على التكنولوجيا، أما الابتكار

فيعنى تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، غير أن التعريف الأخير ركز علنا لابتكار يهتم بتحويل

وتنفيذ الأفكار التي ترتبط بالتكنولوجيا بشكل كامل في المجال التجاري، وحسب هذا التعريف

والذي سبقه نجد أن الابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك

ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار علنا أنهم مجرد تطبيق تجاري لاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى

الابتكار علنا أنهم مجرد تطبيق لاختراع، فإن هذا سيغير مفهوم الابتكار علنا الجانب

التكنولوجي، فيحيناً نمفهومالابتكارواسعويمتدلمجميعحقولالمعرفةوالأنشطةالإنسانية(-

نجمعبودنجم،،ص17-18)

ثالثا : مفهومالابتكار

فيمايخصمصطلحالابتكارفإنراويةحسن (2001، ص 393) تريبأناالابتكار " : هوتميةوتطبيق

الأفكارالجديدةفيالمؤسسة،وهناكلمةتنميةشاملةفهيتغطيكلشيءمنالفكرةالجديدة

الإبداركالفكرةالجلبهاالمؤسسةثمتمتطبيقها"(حسن 2001ص 393

)،وهذايتوافقمعماذكرناهسابقاعلان

الابتكارلايقفعدعتبةالفكرةالجديدة،وإنمايعقبهاإلالتطبيقالعمليفيالسوقأوداخل

المؤسسة،بالإضافةإلهذا،هناكتعريفآخرللابتكاريشيرا لإخاصيةيمكنأنتكتسب،

حيثيعرفلونكمان (longman) المؤسسةمنخلالتقديمهاللابتكار،وهوتعريفقاموس

الأعمالللابتكارعلأنه" :أي

اخترعجديداوطريقةمحسنةفيإنتاجسلعةوكذلكهوأيتغييرفيطرقالإنتاجوالتيتعطيالمنتجأفضليةعنالمناف

سينفيتحقيقاحتكارمؤقت(et Yves Chirouze, le 1991) p 126,127"

أمابيتردراكر (Drucker)

فقدعرفالابتكاربأنهالتخليالمنظمعنالقديممؤكداعلماقالهشومبتيرمنأناالابتكارهوهدمخلاق (Yves

(et Yves Chirouze, le 1991 p 126,127وهناكجدراالإشارةإلالتمييزبينالمقاربتين بحسب)

Anderson & Tushman)1986وهي(بوقلقولاهادي،سوامسرضوان، 01 ديسمبر 2004

ص4مقاربة التدمير الخلاق (لشومبتير) والذيربأناالجديد

يقومعلأنقاوضوتدميرالقديم،والمقاربةالتي تعتبرأنا لابتكاريقومعلتعزيزما هو موجود

وتحسينهدونا عادة النظر فيه،والحقيقةأنا لابتكار يغطيكلتا المقاربتين،أيتدميرالقديممن

أجلإبدا عديدوتطويرهمنجهة،وتحسينوتعزيزما هو موجودضمانالاستمراريةمنجهة أخرى.

ونجد أنمنظمةالتعاونوالانتميةتعرفالابتكارعلأنهممجموعالخطواتالعلميةوالفنية

والتجاريةوالماليةاللازمةلنجاحتطويروتسويقمنتجاتصناعيةجديدةأومحسنة،والاستخدام

التجاريأساليبوعملياتأومعداتجديدةأومحسنةأوإدخالطريقةجديدةفيالخدمةالاجتماعية،وليسالبحثوالت

طويرا لإخطوةواحدةمنهذهالخطوات(بوقلقولاهادي،سوامسرضوان،فية،الجزائر. 2004، ص4)

أمانجمعبودنجمفإنهيعرفالابتكارعلأنه" :قدرةالمؤسسةعلالتوصلاللما هو

جديدبديفقيمةأكبر وأسرعمنالمنافسينفيالسوق" (بوقلقولاهادي،سوامسرضوان،فية،الجزائر.

(2004،ص4)

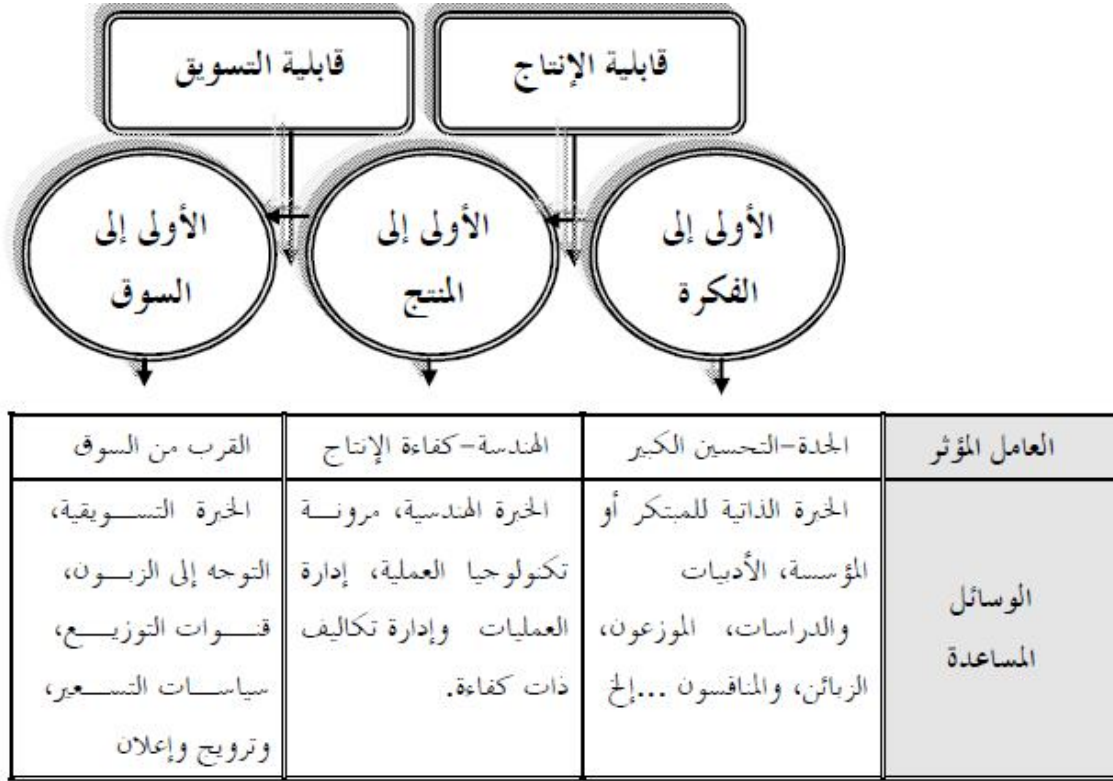
،ويعنهذاالتعريفأنتكون

المؤسسةالابتكاريةهيا لأولبالمقارنةمعالمنافسينفيالتوصلاللبالفكرةالجديدةأوالمفهوم

الجديد،والأولفيالتوصلاللبالمنتجالجديدوالأولفيالتوصلاللالسوق. والشكلرقم (01)

يوضحابعادهذاالتعريف(بوقلقولاهادي،سوامسرضوان،فية،الجزائر. 2004، ص4)

الشكل رقم : (01) مفهوم الابتكار - الأولي الفكرة، المنتج والسوق



المصدر (نجم وودنج، 2003 م ص 23)

ولقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص التي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كانت تصرف معيناً ابتكاراً أم لا، ومن بين هؤلاء عمايكلو ويستور فقائه، حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات الأعمال والتصرفات الابتكاري، وأي عملاً إذا توفرت فيه هذه الصفات تعتبر ابتكاراً من وجهة نظرهم وهي كما آتي:

ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه) بمعن جماعة

العمال أو إدارة معينة أو المؤسسة ككل (حتلوا لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه

- يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا أقام أحد المصانع

بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أضررت علينا العاملين فلا يعتبر هذا الأمر

ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا أقام المصنع بنفسه الفعل تخفيضاً للإنتاج (هدف تحسين جودة)

السلع التي تنتجها، أو لتقليل حالات المرض بيننا العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري،

- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم

استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتبارها تغيير ابتكارياً بخلاف

ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار،

يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فوائد للمؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع -

ينبغي أن يتسبب الابتكار بعمومية آثاره، فإذا أقام أحد العاملين بحد التغيير في عمله

ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا الابتكاراً.

المطلب الثاني أهمية الابتكار

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيراً في وقتنا الحاضر علم مستواً بالمؤسسات وأيضاً

علم مستواً بالدول، فقد أصبح الابتكار معياراً يحدد على ضوءه درجة تقدم الدول ولولا الأمم

ورقيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه علماً نهم مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع

عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة

إنتاجية عواملاً لإنتاجياً للدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج

المحلياً لإجمالي هذا والدول بقدر أكبر مما يسهم فيها رأسماً لإضافياً مقداره 100 بليون دولار

معدلات الأرباح التاريخية، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد ()

سعيد يسن عامر 1989م ص (293)

ومن جهة أخرى فإننا لا نبتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساهم في الحد من كبر في

الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، (سعيد يسن عامر 1989م ص 293) -

محمد عبد الفتاح الصريفي، مرجع سابق، ص 38

وبصفة عامة فإننا نلاحظ اليوم معلمي تبذله

المؤسسات المعاصرة من جهودها لتعلن أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها ما بالغ كبير وقد

تدوم لسنوات طويلة بالرغم مما يكتنفها من مخاطر عالية بسبب ارتفاع معدل فشل الابتكار

خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، الدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه

المؤسسات، حيث نجد على سبيل المثال أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30 % من

مخرجاتها علناً لأنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25 % من كلاً للمؤسسات

الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عاملاً متقدماً تدريباً في مجال الابتكار لعامليها، وهذا يمثل زيادة بمقدار (%)

(540 في السنوات الأربع ما بين 1999-2003 (سعيد يسن عامر، ص 293) حيث أصبح يغير الكثير من

المؤسسات التي تسعى لتحقيق أرباح كبيرة قومعدلات نمو عالية، فعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار

نجد في مؤسسة 3M الأمريكية أن حوالي 32 %

من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنويًا نتيجة لابتكارها لسلع وخدمات جديدة (سعيد يسعامر، ص 293) ، ونجد أن الظرف والتأصيل أصبحا تحت حيط

بالمؤسسات المعاصرة المتميزة بالتغير الشديدي والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة ظم

تشهد هامن قبل ، والتي يجب علنا المؤسسات أن تواجهها بسرعة وتوكلت بكفاءة وتو فعالية ، وهذا ما

يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات التي يمكنها من إيجاد حلول لأفكار جديدة تلمشكلاتها ومنتم الاستمرار والنمو .

ويأتي في مقدمة هذه الظروف والعوامل للتغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في

أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة ، وفي هذا السياق هنا كمجموعة من العوامل

والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل :

1. ازدياد المنافسة بين المؤسسات

2. كبر حجم منظمات الأعمال

3. ارتفاع توقعات المستهلكين

4. نقص الموارد

5. تزايد الطلب علنا لأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل ملو أخر غير هاتضعالكثير من الضغوط علنا المؤسسة لتكون أكثر تميزاً وأكثر سعياً

لتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن هذا الأخير الورقة الرابعة في ظل هذه العوامل والظروف ، ويعرف (

kotler)

الميزة التنافسية علانها: للمؤسسة

"تمتقابلة المؤسسة علانأدا عبالوواحد أو عدة أساليليسبامكانالمنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً"

كما يعرفها على (Doyle) أنها " :

قابلية المؤسسة علانأتباعا جاتور غباتالزبانن بشكلاً أفضل من منافسيها في السوق .

(ردينة عثمان يوسف، بحوثالتسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص122)

وفي هذا السياقيرعليا السلميان

المدخلالسليم للمنافسة أنتكون للمؤسسة ميزتميزها علانآخرينوسبيلتفوقها عليهم،

ويضيفأنهيجعلنا المؤسسة أنتبتكر شيئاً جديدالميصلا ليها لآخر ونومثمالسبقيالسوق (علي السلمي

ص253)

أما (Porter) فقد أكد علانالمؤسساتتحققميزتتافسية منخلالالابتكاريل

أكثر من ذلك نجد أنتشير ميرهورنيوكديكتابها لأحدثعلانالابتكار = الميزة التنافسية (نجمعبود2003م)

فالكثير من الكتابيرطبيناستمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها علنخلق أفكار

ابتكارية وتحويلها إلىمنتجاتوخدماتتقدم للسوق، وعلالرغمنا الميزة التنافسية تنتج

عنوعاملمختلفة مثلحجم أو امتلاك بعضالأصول المميزة، فإنالابتكار أصبحبشكلمتزايد

ولعدد أكبر منالمؤسساتأهممصادر الميزة التنافسية .والجدولالتالييوضحالابتكار كأحد

المصادر النهائية لتحقيقالميزة التنافسية .

الجدول رقم (01)

يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لميزة التنافسية

الإيضاح	مصادر الميزة التنافسية
يمكن للمؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي تقدمها	النوعية
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب	الاعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الابتكار

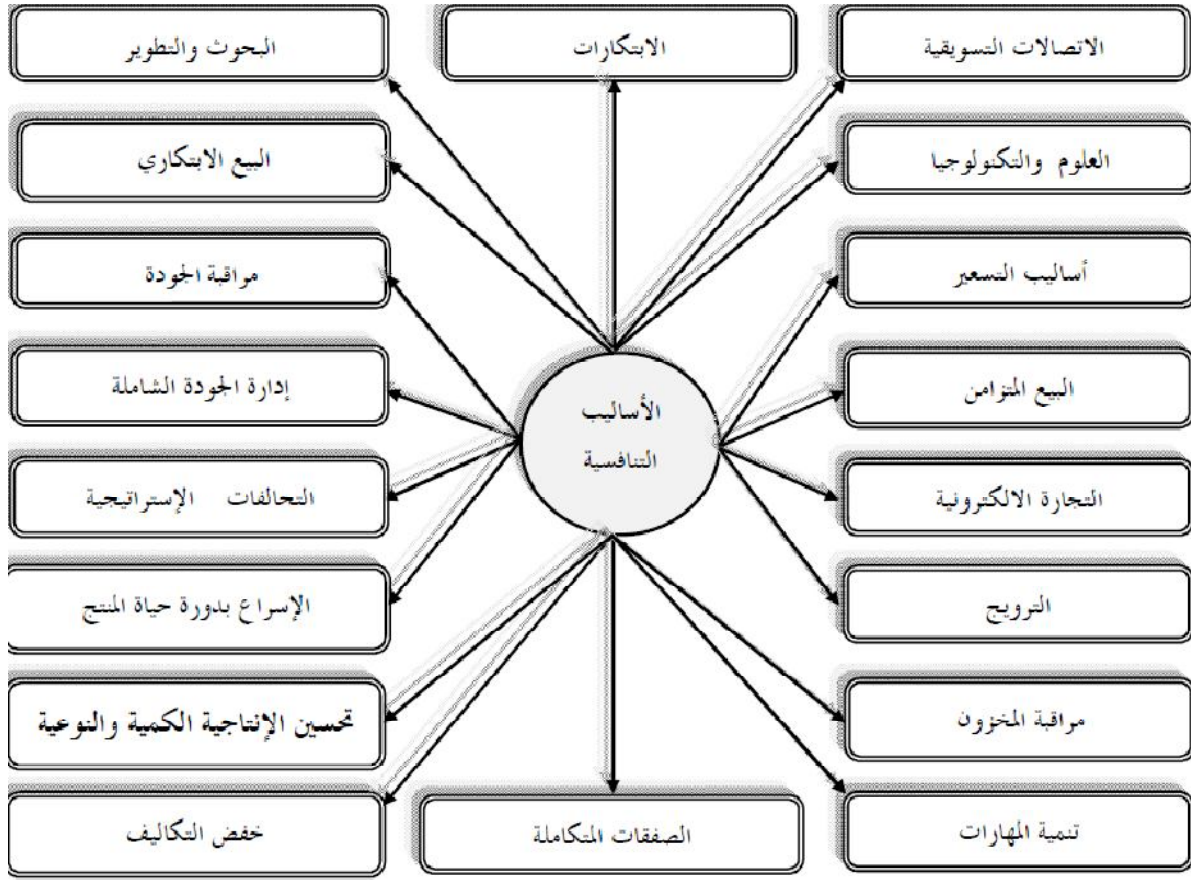
المصدر (رجمنصيب، أمالعياري 2003)

ونجد مما سبق أن الابتكار أصبحاً هموسيلة لتحقيق ميزتنا التنافسية للمؤسسة، وأحد أهم

أساليب التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري للتنافسية للمؤسسة

والشكلا لموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم : (02) يوضح أساليب التنافسية الحديثة ومبنيها الابتكار



المصدر (فريد النجار 2000 ص 22)

ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه:

أ ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاهل اجتماعي من خلال الفرق

العصف الذهني.

ب يزيد من جودة القرارات التي يتخذها المصنع لمعالجة المشكلات تعلم مستوي بالمؤسسة أو على

مستوى قطاعاتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل

الاجتماعية.

ج يحسن من جودة المنتجات.

د .يساعد على تقليل الافترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت .

هـ .يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

ح . يساعد على إيجاد سبل تفعيل لوزيادة حجم المبيعات .

و .يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها .

بالإضافة لذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليها أحد من قبل قد يسلمح لها باحتكار جزئي أو مؤقت للسوق وذلك

كحسب درجة كثافة الابتكار .(أحمد سيد مصطفى 2002م)

أساليب التفكير الإبداعي:

يعمل التفكير الإبداعي على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال التفكير المنطقي والتفكير الإلهامي معاً ، أي انه يعتمد على الاستفادة الكاملة من الطاقات الموجودة في نصفي الدماغ معا فالنصف الأيسر يتعامل مع المنطق والأرقام والتحليل والذي يركز عليه المدير في تعامله، أما القائد فانه يميل إلى النصف الأيمن في تعامله لأنه يقوم على التعامل مع الحدس والخيال والإبداع.

أن التفكير الجماعي أمر مهم فجوهر الفشل في الكثير من المؤسسات هو اعتماد مفهوم السلطة والطاعة القائم على الفردية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والسياسات وفرضها كأمر واقع هذا ويتناقض مع قناعة العامل وبالتالي عدم تنفيذه لكل ذلك (صديقي . مرزوقي

ومن أساليب التفكير الإبداعي ما يلي:

1/ قبعات التفكير الست:

هذه التقنية تساعد الأشخاص في التفكير علي النحو الإبداعي عند مواجهة قرارات حاسمة بالمؤسسة (صديقي . مرزوقي 2005 ص 12)تقوم هذه الطريقة علي توجيه الأفراد للتفكير بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلي طريقة أخرى، أي أن الشخص يلبس قبعة بلون معين وكل لون يعبر عن معني محدد ووجهة النظر حول الموضوع (صديقي . مرزوقي 2005 ص 12)

2/ العصف الذهني (brain storming):

يعتمد هذا الأسلوب علي قيام المدرب بعرض مشكلة ويسال الدارسين أن يقدموا ارائهم بصورة سريعة دون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب علي أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم علي المشاركة كما أن وابل الآراء كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أشار إليها المدرب علي العرض وتشجيع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب (صديقي . مرزوقي 2005 ص 12)

ويعتبر العصف الذهني الوسيلة الأفضل لتوليد الأفكار الإبداعية فهو يعرف بأنه

(صديقي مرزوقي 2005 ص 12)

أسلوب يستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع في جو تسوده الحرية في طرح الأفكار ويعبر عنه بأنه جهد أو نشاط عقلي يبذله الفرد دون توقف عند النظر إلي الأمور ويأخذ هذا الجهد صورة مختلفة كالمقارنة والتحليل والتركيب، ويتم التركيز علي توفر نوعين من التفكير هما:

التفكير المنطقي: وهو الذي يهتم بالمبادئ العامة للفكر الصحيح عن مسار التفكير المعتاد المألوف ويؤدي إلي إنتاج يتصف بالإبداع.

3/ أسلوب دلفي (Delphi Method):

يمكن تعريفه بأنها اجتماع عدد من المديرين لاتخاذ القرار بشأن مشكلة معينة ثم يتم التوصل إلي قرار اتفاق الأعضاء وإجماعهم عليه إلا أن أهم ما يمكن هذه الطريقة انه ليس هناك اتصال بين الأعضاء إذ يجري العمال بينهم علي الوجه التالي (صديقي . مرزوقي 2005 ص 12)

- يكتب كل عضو في ورقة مستقلة تعليقه علي المشكلة واقتراحاته والحلول التي يراها.
ترسل هذه الأوراق إلي مراكز تجميع حيث يتم تصنيفها وإعادة ترتيبها وإخراجها في ورقة واحدة.

- يستلم كل عضو بتقديم رأيه فيكتب أفكاره الجديدة التي حركتها أفكار الآخرين.
- تتكرر الخطواتان السابقتان حتى يتم الوصول إلي اتفاق أو إجماع علي حل المشكلة.

4/ القائمة المعدة مسبقاً :

هي طريقة مبسطة لتوليد الأفكار تقوم علي أساس مجموعة من البنود وتأخذ هاته الأخيرة طابع أسئلة محفزة علي التفكير في إجابات عنها والنظر في إمكانية تطبيقها عمليا ويتعين علي الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حول المنتج الذي يرغب في تحسين الأفكار من بينها مثلاً (جمال العويسات ص 135 . 140)

- هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى؟ وما هي؟
- هل يمكن تعديل بعض مواصفته وما هي؟
- هل يمكن تطوير المنتج حتى يناسب مجالاً جديداً؟
- هل يمكن تصغير حجم المنتج؟

5/ حلقات الجودة:

يقصد بهذه الطريقة مجموعة من العاملين يجتمعون بشكل تطوعي بشكل منظم أسبوعياً أثناء ساعات العمل بهدف تحديد وتحليل مشكلات الإنتاج وتحسين الأداء (العويسات ص 135 . 140)

وهي إستراتيجية هجومية وتسمى أيضاً إستراتيجية السوق أو الإستراتيجية الاستباقية،

وتهدف هذه الإستراتيجية أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة

(والتكنولوجيا الجديدة) وفيما بعد تكون هي الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، حيث

تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية ومن ثم

الوصول إلى السوق أولاً، كما عند المؤسسة سوني في الترانزستور بدلاً من الصمامات

المفرغة، وكذلك قامت بهم مؤسسة أولكنستون في الخمسينيات عندما غزت الأسواق لنطاق

واسع بشفرة التاليف من الفولاذ الذي لا يصدأ، وفي الستينيات قامت مؤسسة (Instruments) Texas

بغزو الأسواق بساعات إلكترونية رخيصة (العويسات ص 140) وتهدف هذه الإستراتيجية إلى أن

تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية الأولى بالفكرة، الأولى بالمنتج، الأولى بالسوق، غير

أن أتباع هذه الإستراتيجية يتطلبون موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية و جهود كبيرة في

البحث والتطوير ولذا نجد أن من يستطيعون توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الإستراتيجية

كالمؤسسات الكبرى، وتدخل هذه الإستراتيجية ضمن إستراتيجيات حماية المركز التنافسي والتي

تتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو

نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصص (العويسات ص 140)

وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

ثانياً : إستراتيجية الابتكار الجذري - التحسين الجوهرية

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها الإستمالة المستهلكين لشراء

أصناف ذات أسعار عالية، لما يوحى بها الصنف الجديد من مضمنا مينا الجدة والابتكار والتميز

المستهلكين بمبررات ارتفاعها للأسعار (ناجي معلا 2005م

)، وهذا الإستراتيجية لا تتطلب قدر كبير في مجال

البحث إلا أنها تستلزم مقدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج

المطور من قبل قادة السوق ولقد اتبع كبار المنتجين لأوربيين في مجال الأشباه المواصلا تمثل

فيلبس وسيمسون و ثومسون، وهذا الإستراتيجية تجاها لأمر يكيين كما تتبعها اليابانيون في الستينات والسبعينات.

ثالثا : إستراتيجية الابتكار - التحسين الموجهة نحو التميز

وهي إستراتيجية الموجهة للتطبيقات التي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال

التعديلات على المنتج الحالي وتكييفها ليخدم مقسما محدودا من السوق، والى المؤسسة التي تتبع هذه

الإستراتيجية عادة هي المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج

لتقوم بتوجيه مداخلها لتحسين وتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذا الإستراتيجية تستلزم

جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

رابعا : إستراتيجية الإنتاج الكفاء (The efficient Production Strategy)

وهذا الإستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأن

المؤسسات الصغيرة التي تتبع هذا الإستراتيجية عادة قد دخلت السوق في مرحلة نضوج المنتج، وهذه

الإستراتيجية لا تتطلب جهوداً كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم

جهوداً إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج والواقعة هنا الإستراتيجية ترتبط

بالابتكار من جانبين علماً بالأقل، الأول من جانب التعلم حيث أن هذا الإستراتيجية تعتمد في

خفض التكلفة علمعد التعلم في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة. والثاني هو أن الكثير منا

لا ابتكاراً نتطلع فيه فترة متأخرة تحتمل إمكانات عالية قابلة

للاستخدام وتحقق المزايا الايجابية التي تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به

من كفاءة عالية في الإنتاج، ويوضح الشكل المواليا الإستراتيجية مستلزماتها الأساسية.

المطلب الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة للابتكار

يؤدي تطور وانتشار التكنولوجيا الجديدة دوراً مركزياً في تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية .

فالاقصاد العالميين عادت تشكيلها بواسطة تكنولوجيا المعلومات الجديدة والتغيرات التكنولوجية الجذرية الواقعة في

عدد من فروع التخصصات لأخرى من العلوم والتكنولوجيا ،

والابتكار يمكن أن يحدث في أي فرع من الأقتصاد، إلا أن الابتكارات التي تحدث على

مستوى المؤسسات كان لها الفضل في جذب فوائدها مباشرة على نمو الاقتصاد الوطني لذلك.

يركز الاهتمام فيما يلي على تقييم الابتكار في قطاع المؤسسات عموماً وعلى الصعيد فرادى المؤسسات .

والنجاح في تحليل الابتكار أمر أساسي لتحسين فهم الصلة القائمة بين التغيير التكنولوجي والأداء الاقتصادي، ويساعد على وضع إستراتيجية تلجميع وتحليل المعلومات المتعددة في الابتكار، وعلنا نهوض بيننا القدرات الابتكارية.

المطلب الأول : الحاجة إلى قياس الابتكار

يفرض الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة حاجة ماسة إلى الوضع تنفيذ مؤشرات لقياس أداء الابتكار بفعالية، فتمكننا المؤسسات الحكومية التعامل بكفاءة مع القضايا ذات الصلة العقد الماضي، بذلت جهود حديثة، حيث أحرز تقدم ملموس في وضع مؤشرات الابتكار عن طريق تحليل النظريين بآثارها السياسية. وكتب قدر كبير من الأدبيات حول موضوع الابتكار علم مستو بالمؤسسات، لأننا لا نبتكار علنا المستوى الوطني هو نتيجة لأثر تراكم القدرات الابتكارية في المؤسسات الوطنية.

وعملية انتقاء مجموعة مناسبة من المؤشرات لقياس القدرات الابتكارية وأثرها في أداء المؤسسات، تتطلب فهمها وإيجاد الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الابتكار، وللغوامل التي تدعوها لتعوق عملية الابتكار، والحوافز والعوائق التي تعيقها في البلدان والزمن.

وتبدي المؤسسات الإستراتيجية التي تعتمد على الابتكار باستخدام مواردها التكنولوجية علناً حسنوجه كما أن نطاق مصادر المعلومات علنا الابتكار والتغيير التكنولوجي هو أحد المعالم الهامة في هذا الشأن، ومن ناحية ثانية، قد تواجه المؤسسات عوائق كبيرة في

الابتكار، منها نقص المهارات ومشاكل المهارات والتمويل. وهذه المشاكل ليس هنالك تقديرها

باستخدام طرق المسح التقييمية، بينما تكون الجوانب الخاصة بالأساليب الإدارية وأخلاقيات العمال أكثر صعوبة في التقدير.

ويحدد الجدول التالي الأهداف الاقتصادية النموذجية لأنشطة الابتكار وعوامل إعاقته:

الجدول رقم : (02) يوضح الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته

العوائق	الاهداف الاقتصادية
<p>- عوامل اقتصادية : الإفراط في المخاطرة، وارتفاع التكاليف، ونقص التمويل، وفترة لتسديد.</p> <p>- عوامل للمؤسسات : عدم كفاية الطاقة علنا لابتكار. الافتقار لالموظفين المهرة. الافتقار لتكنولوجيا المعلومات، وعوامل أخرى، ومنها البنية الأساسية. - التشريع. - فرض الضرائب.</p>	<p>- الحفاظ على حصة السوق وزيادتها. - فتح أسواق جديدة. - خفض تكلفة الإنتاج. - الاستعاضة عن المنتجات الخارجية من الاستعمال. - استنباط منتجات صديقة للبيئة. - تشجيع مرونة الإنتاج. - تحسين جودة المنتج. - خلق ظروف عمل أفضل. - تقليل الأضرار بالبيئة.</p>

المصدر

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المعاصر

المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، (2003، ص33)

لا يمكن تعميم الدروس المستفادة منها على سائر قطاعات

الاقتصاد. كما أن التركيز على فئة صغيرة من قطاعات البحث والتطوير المكثف لا يتيح معلومات

واقعية عن خصائص وديناميات العمليات الابتكارية التي تجري في قطاعات الاقتصاد

ومواطنيها الضعفاء هي تقنيات تبا عنها حصائل قياس الابتكار.

وإزاء تنامي الصلة بين سياسة الابتكار وأهداف السياسة العامة، من الأهمية دراسة السياق

الاجتماعي، الاقتصادي الأوسع، بغية فهم ديناميات الابتكار وتوليد المعرفة. وهكذا يستدعي تقييم

الأداء الابتكار بعد التوقف عند قطاع الإنتاج العالية فحسب، بل ننظر أيضاً إلى الطبيعة

الأنشطة التي يضطلع بها قطاع الخدمات العامة والخاصة. (بيل مرسي 1998 م)

ويتضح مما ذكر أنفاً أن قياس الأداء في الابتكار والقدرة الابتكارية يعتبر من التحديات

الجديد نسبياً. وينبغي أن تكون مهمة انتقاء مجموعة المؤشرات التي تقاس على أساسها الابتكار

جزءاً أصلياً من مبادرات الإستراتيجية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، والمؤشرات التي

تتعلق مباشرة بالابتكار يحتاج بعضها علناً لأقل لمزيد من التحليل والبحث، وبعضها الآخر

يستهدف تقدير المحتوى التكنولوجي لمنتجات مصدرها النسبة المجموع الصادراته مستعملاً

فعالاً، ومنها هجنتها في موضوع غير أنصعوبات قد تنشأ عند تطبيق جميع مؤشرات الابتكار. ولا

يحتاج الأمر لمزيد من التشديد علناً الحاجة إلى رصد موارد كافية لحيازة المعلومات المتصلة

مباشرة بخصائص قطاعية ووطنية معينة (العويصات) ص

140) وتشير الخبرة الإدارية إلى أن أي نشاط لابد أن يقاس لكي يمكن إدارته. وهذا ينطبق على

الابتكار الذي أخذت المؤسسات تستثمر فيه موارد كبيرة من أجل إيجاد ميزات التنافسية المبكرة في السوق.

وعلى الرغم من ذلك فإن الابتكار الذي يتسم بعدم التأكد العالمي (90%) فشل في برامج أقل من

(10%) نجاحاً فضلاً عن مؤسسات الابتكارية، ويتطلب جهوداً أكبر وفعالة من

الإدارة والعاملين في مجالهم مواجهة مشكلة القياس . وكما يشير دراكر (P.F.Druckzr) ان الابتكار

يحتاج المقاييس والميزانيات، وأن مؤسسة ديونتأ وجدت أقدم نظام مراقبة إدارية

ناجح في العشرينيات ركز على العائد على الاستثمار (العويسات ص 140)

وإذ ان اقتصاد المعرفة) والبعضاً خديسها اقتصاد الخبرة (أثار مشكلة القياس، فإن

الابتكار يثبت هذه المشكلة بدرجة أكبر. وهذا يعود إلى الحقيقة أن المعرفة يمكن أن تضعفي

قوا عدم خبرات محددة، فحيناً ان الابتكار في حال كثيرة لا يمكن أن يكون كذلك جراء العمل

المجهول الذي يمثل جوهر الابتكار بوصفها شيء غير الموجود حتى الآن (أقبلت حقاً الابتكار)

والذي يأتي وقد لا يأتي. هذه الحالة المحيرة هي التي جعلت المؤسسات اتقياً لأعمال الابتكارية

ترتبط المكافأة بالجهود وليس بالنتيجة ومع ذلك فإن قياساً الابتكار يمثل حالة مطلوبة. ولقد حدد

(P.F.Druckzr) القياساً للابتكار يكاد المقاييس الخمسة الأساسية لأداء المؤسسة

معتمداً في ذلك على المقارنة التاريخية: هل أن نسبة الابتكار اتناجحة إلى البدايات الكاذبة في

التحسناً وتدهور المؤسسة، كما أنتومبتززا عتمداً على المقارنة بين ما هو محدد (T.Peters)

مسبقاً وما هو من ذلك أساساً لقياس حيثاً وصوبوا هذا لابتكار)

في قائمة كل مدير وتقييمات تحقق في فترة دورية.

كما يمكننا عتمداً على الممارسات القديمة) المنتجات والخدمات والأساليب والتقنيات)

التي تم التخلي عنها أو الجديدة التي تم إدخالها كقياساً لبدء الابتكار مقارنة بالمنافسين أي

بالاعتماد على معايير المقارنة والمرجعية (Benshmarking) وكذلك أيضا الاعتماد على التقييم

الذاتيل المعينين بالابتكار في المؤسسة بالسؤال عن الرضا أو عدم الرضا الذاتيين لأداء الابتكاري لكل واحد منهم .

ولابد من الإشارة إلى أن قياس الابتكار هو المجال الأكثر أهمية في الدراسات

والتطوير خلال الفترة القادمة جراء التحول الكبير في مؤسسات الأعمال لتكون مؤسسات قائمة

على المعرفة والابتكار .

المطلب الثاني : الأساليب الداعمة للابتكار

توجد العديد من الأساليب والطرق التي تمكن المؤسسة من إيجاد الأفكار الجديدة وتسهل

عملية الإبداع والابتكار داخلها . وتصنفها الطرق حسب عدة معايير ، وإحدى أهم التصنيفات التي تقدمها

حيث تقسمها حسب عدينيهما مصدر (J.choffray et F.dorey)

الأفكار والمعلومات وطريقة الحصول عليها (العويسات ص 140)

أولا : تصنيف الطرق حسب السوق

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلائم جميع الشركات كما تمنأج ابتكار المنتجات ، وذلك لاختلاف الظروف والمحيطه هذه

الشركات وكذلك نوع ونمط الصناعة التي تنتمي إليها الشركة

وقد كشفت الدراسات أنها لأساليب تنبأين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة ذاتي

تطوير وتحسين المنتجات الحالية والتوصل إلى منتجات جديدة أو يوجد عدد كبير ومتنوع من هذه

الأساليب حسب تجار بالشركات ومن بينها

1. فرق الحوار : هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار منتجات جديدة .

في هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين والمحتملين للسلعة في

فريقيقودهم نشطوناً لدراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم ، وحاساهم تجاه فئة المنتجات

الحالية . ثم يترربط الأفكار وردود الأفعال فيما بينها ، ويحاول المعنيون تكوين نقاءة قبيانات أو

تصور عام حول دوافع المستهلكين . هذا لقا عدة من المعطيات يمكنها أن تعطياً أفكار جديدة

لتطوير منتجات جديدة .

2. تحليل انتقاداواقتراحات الزبائن :

المصدر الأخر الهام هو تلكا الانتقادااالمقدمة من طرف الزبائن أو المستهلكين ، والتمعادة ماتكون عل شكل

احتجاجات أو اقتراحاتيرغب الزبائن أيضاً صافتها في المنتج . تحليل هذه

الانتقادااواقتراحاتيسمح للمؤسسة إيجادا الأفكار التي من شأنها أن تؤدياا لتطوير منتجات حسب رغبات زبائننا .

3. القيام باستجابات :

القيام باستجابات كتلكا التي يقوم بها الصحفيون في البحث حول مشكل معين . وقد تكون بصفة رسمية باستعمال

استمارق خاصة بهذا الغرض أو غير رسمية يتم إنجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الأسواق .

4. تحليل هيكل السوق :

الطريقة الجيدة للحصول على أفكار الجديدة هي تلكا التي أخذ بعين الاعتبار فئات المنتجات المتشابهة

التي لها نفس الخصائص التكنولوجية أو التجارية أو نفس معدالانمو . بعبارة أخرى تحليل هيكل السوق .

5. تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم:

منال معلوم أنال زبوناً والمشتري يبر سعة مر ا حلقب لإقدامه على شراء المنتجات، وهناك

العديد منال نماذج النظرية التي حاولت تصميمها هيكله سيرورة الشراء التي يقوم بها الزبون، وتتفق

كلال نماذج علناً مفهوم ما لإدراك عنصر محور يفيأياً عملية شراء .وتستطيع المؤسسة تحديد

وتحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن من خلال عدة تقنيات تمبنيها سلالماً لاتجاهات والخريطة الإدراكية .

والمهم أنال تحليل المستمر لإدراكات الزبائن يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة .(العويسات

ص 135)

ثانياً : تصنيف الطرق حسب الخبراء

وتصنف هذه الطرق حسب هذا المعيار إلى مايلي:

1. حلقات العصف الذهني (Brainstorming) :

تعني عصف العقلاً والذهن بالأفكار الجديدة .وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق منعدة

أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول للمشاكل معينة حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية . (

العويسات ص 140) بعد تحديد الموضوع يطالب من نشاط الحلقة من أفرادها إبداء آرائهم بكل حرية وبدون

تخوف من النقد أو التقييم الأولي لفكرة . فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة حيث قد تصل إلى 200

فكرة في الساعة بالنسبة للحلقات الناجحة .،

ويتم تقبلو جمعكلا لأفكار مهما كانت

بسيطة لتدرسو نقيمو يستخرجونها الأفكار القابلة للإنجاز

2. أسلوب الترابطات

أسلوب الترابطات هي تقنية تما ابتكارها من طرف (William J. Gordon) وتعتمد على

محاكاة الحالات المتشابهة، حيث يتم حل المشاكل على ضوء حلول مشابهة لمشاكل سابقة .ويمكن

تطبيقها على فرد واحد كما يمكننا أفضل أن نطبقه على فريقاً ومجموعة منا لأفراد تتكون من 5 إلى 8

أعضاء ذوي كفاءات مختلفة يقومون بدراسة المشكلة ومقارنتها بوضعيات مشابهة تمحلها في

الماضي بطريقة فعالة ويحاولون إسقاط وتكييف هذا الحل على المشكلة المدروس .

3. نظام اقتراح الابتكارات " لعبة الأفكار :

هو نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك ،

حيث يستطيع أي عامل تقديم اقتراح . كما اقترحت حيث يتجأه أي فرد صاحب عمل شكل

علاوات وترقية أو نسبة من أرباحها أو عمل شكلاً آخر يتم الاتفاق عليه . (نجم عبود ص 91)

4. تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها :

المؤسسات المبتكرة هي التي تقوم بتتبع بيئتها بصفة مستمرة، ورغم أنها لا توجد طريقة مثالية

للتوقع بتغير البيئة إلا أنها المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة كلاً ما يدور في بيئتها أقديمكنها

منا ابتكار بعض الأفكار والحلول للمشاكل المتوقعة .

5. طريقة (Delphi) :

طورت هذه الطريقة من طرف Utterback (1982) (1982) (Jean Marie et ,1982 p, 34)

وتتمثل في محاولة تحويل آراء

وتوقعات مجموعة من الخبراء إلى قيم كمية قابلة للقياس واعتمادها ك معايير أو كنسب مرجعية في

حلال مشاكل، وتستعمل خاصة لتحديد ومعرفة التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

6. طريقة الوضع الأمثل :

طريقة الوضع الأمثل تتمثل في دراسة خصائص صومزايا منتوجين علنا لأقلو محاولة تخيل

واقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتوجين في نفس الوقت.

7. حلقات الجودة :

حلقة الجودة هي فريق يتكون من 6 إلى 12 فردا يجتمعون بنصف دورية على فترات عادية

تكون مقاربة لتداول لكل الأمور المتعلقة بجودة المنتج والنظام، واقتراحات التجديدات والتعديلات

على ضوء النتائج الفعلية المحققة وتعتبر حلقات الجودة مبنياً على تقنيات التحسين المتواصل التي

مثلت أجداباً بنجاحاً للمؤسسات اليابانية.

ثالثاً : تصنيف الطرق حسب نشاط البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحثو التطوير من أهمالوظائفالداخلية للمؤسساتالمبتكرة للمنتجات

الجديدة،فهيتخصصصالحاصبةالإبداعوالابتكارمهمتهاالأوليايجادالأفكاروتنفيذها،

إلأنالطرقالتنظيمية لإيجادهذا لأفكار تختلف حسبتنظيمالمؤسسة. (Ibid. old view p43 -)

خلاصةالمبحث:

بعدالتطرقلمختلفالمفاهيمالأساسيةللابتكاريمكناالقولأنالابتكاريعنيتوصالبلذالكالجديدالذييمكناأن يكونف

كرة،منتج،عمليةأوحتمؤسسة،ولايشترطأن يكونهذاالجديدجديداتمامالنفولعنهاابتكارا،فأيتغيرعلبالحالة

القائمةحتنوا، نكانصغيرافإنهيعتبرابتكارا.

إنالابتكارعدةأشكالومستوياتتماميتيحالمؤسساتالمبتكرة تميزاحسبكشكلاو

مستوى،إلأنها لايجبأنتنقيدبشكلواحدأوتفضلمستويعينعنآخر،بلإنكل

شكلاومستويناالابتكاريكملشكلاآخر،أويؤديإليه لهذاالبدمنتثمينسيرورة

الابتكاربالانتقالمنمستوياتالتحسيناتالبسيطةإلىالابتكارالاتجزئيةمنأجلفضقواعد

اللعبةالتنافسيةفياأسواق.

يعدالابتكارإستراتيجيةإنتاجيةتنافسيةوخاصةفيمجالالإنتاجوالعمليات،حيثينصرف

الابتكارإلىتوليدأفكارجديدةلتطويرمنتجاتاقائمةأودمجمنتجين.

يعتبرالابتكارنشاطمعقدانتدأخلفيتكونبمجموعهمنالعواملالتي تعملإلىعلى

تحفيزهاوتثبيطهفبعضالأحيان،حيثتنقسمإلىثلاثمجموعاتمنالعواملالمترابطةوذات

التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية علمستو بالفرد المبتكر ومجموعة الخصائص
التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع .

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

يحظ موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على

الصعيد العالمي حيث أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات أولويات

مختلفة دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها

العالم المتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج اقتصاد العالم في سياسات الانفتاح وتحرير الأسواق

وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج

والتماكب بين المؤسسات والمؤسسات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها،

ومما عزز من مناخ التنافس وبالتالي السعي لتحديد محددات وعوامل التنافسية وقياسها التغييرات الحاصلة في

النشاط البشري بمنح مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي .

وهناك التغييرات التي تطرأ على نظرية إدارة الإنتاج والتوزيع

والتخزين، فبرزت نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية كعوضا عن المنافسة بالسعر،

والدعوة إلى تقليل الفاقد والمخزون وتوفير المنتج في الوقت الملائم واختصار وقت تعديل

النماذج لإنتاجية ووضمان رونة الأنشطة وتنوعها .

إنّ هذه التغييرات الجذرية المتعاقبة علم مستوبا لاقتصاد العالم في الوقت الذي تولد فرصاً

عديدة على الدول النامية، تضع تحديات كبيرة على هذه الأفطار ولا سيما من خلال إجبارها على

إعادة تنظيم هيكلها الإنتاجية وتحسين كفاءتها بغرض الوصول إلى أسواق دولية أصبحت تخضع

إلى درجة أكبر من المنافسة من قبل الدول المتقدمة .

مدخل التنافسية المؤسسة

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين المختصين في إدارة

الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر

جليا في مجال الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة . وعليه سنحاول أن نطرق إلى

مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها في عصر يتميز بسرعة التحولات في

شتنا لمجال التوبروز ما يسم بالعلامة الاقتصادية، التي وسعتنا لأسواقها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

أولاً: مفهوم التنافسية:

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر (Porter) والتي تتعلّق بالتنافسية

واستراتيجيات التنافسية بالانتشار بين المؤسسات، ويختلف الكتابو الباحثون في مضمونها حيث يثير البعض

أنها فكرة عريضة تضم الإنتاج الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر

أنها فكرة ضيقة تتركز على التنافسية السعر والتجارة.

لذلك نجد أنها لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعنى أنّ تعبير المنافسة

يوجب معاني كثيرة العديد من المهتمين به، فالعضير بط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر

الصرف، والبعض الآخر يربطها بالقيادة التكنولوجية أو معدّل النمو والإنتاجية أو يميزها بالتجارة الخارجية.

ولهذا فإنهم مناسباً يجرى التحليل على مستويات ثلاث: مستوى الدولة. (الاقتصاد الوطني)

مستوى القطاع، مستوى المؤسسة.

1. التنافسية علم مستوى الدولة:

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها "القدرة على تحقيق معدّل تنمو مرتفعة

ومستديمة فيدخل الفرد الحقيقي قاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي " الحقيقي".

كما تعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية (Industrial Competitiveness4S)

Commission On) تنافسية الدولة بأنّها " قدرة البلد على إنتاج السلع

والخدمات التي تنجح في امتحان واختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل

الحقيقي للمواطنين" (عبد الرحمن بن عنتر سنة 1995م ص 123)

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD) التنافسية علم مستوى

الاقتصاد الوطني علماً أنّها " الدرجة التي يستطيعها البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع

والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل

الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل، " هذا ويرى البعض أنّ التنافسية هي " قدرة البلد على توليد

نسبيل مزيد من الثروة والقياس بالمنافسيه في الأسواق العالمية. "

يتضح من خلال هذا التعريف أنّ تنافسية البلد تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف

الوحيد، إذ غالباً ما يتمّ الاهتمام بالتشغيل و اعتبار التنمية أحياناً تهتم بها المؤسسات،

فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة).

وهذا البيئة الوطنية قد تكون معززاً للتنافسية المؤسساتاً ومعوقة لها.

2. التنافسية علم مستوى القطار عفيما يتعلّق بالتنافسية علم مستوى القطار عفيما يتعني :

القدرة على تزويد المستهلك

بمنتجات أو خدمات تبشك أكثر كفاءة وفعالية من منافسينا الآخرين في الأسواق الدولية، مما يعني

نجاح مستمر لهذا المؤسسة علي الصعيد العالمي نظرا لغياب الدعم والحماية من قبل الحكومة،
ويتم ذلك من خلال رفعة إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجي)

بالقاسم العباس 2005 ص (3) "

، وبالتالي يتميز تلك الدولة في هذا الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال
الربحية الكلية للقطاع، وميزانها التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخول الخارج،
إضافة إلى المقاييس المتعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات علم مستو بالصناعة.

ويكون القياس عتافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) فيهما ساويا بالهدى

المؤسسات الأجنبية المزا حمة أو أعلمنها أو كان مستو تكاليف الوحدة قبال متوسط ساويا
تكاليف الوحدة للمزاحمين الجأ نبأ ويقلعنها و ثم ة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات
دولية لإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيمها
لفوارق التكلفة وأصولا لتفاوتات تقييم مستويات الإنتاجية.

3. التنافسية علم مستو بالمؤسسة

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها علي تلبية رغبات المستهلكين المختلفة،
وذلك بتوفير سلع وخدمات متنوعة جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية،

فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص علي أنها " القدرة علي إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة

والسعر المناسب في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. "

كما عرف البعض التنافسية علم مستوياً بالمؤسسة بأنها " القدرة على تزويد المستهلك

بمنتجات أو خدمات تبشك أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني

نجاحها مستمر الهذها المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة،

ويتم ذلك من خلال رفعة إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا

(دوي سمحمد الطيب 2005 م)

وتعد تنبئية حاجات الطالب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة

أساسية في تحقيق القدرة على تنبئية الطالب العالمي والمنافسة دولياً والمستويات الثلاثة التنافسية أيتنافسية المؤسسة هوم

حلالاً هتمام في هذ البحث، كما يتضح أن العالقيتنا التنافسية على المستويات الثلاثة المشار إليها سابقاً أو هي الدول

ة، القطاع، المؤسسة هي علاقة تكاملية إذ أن أحد هيا يؤدي بالآخر فلا يمكن الوصول إلى قطة أو صناعة تنافسية دو

نوجود مؤسسات ذات قدرات تنافسية قادرة على قيادة القطاع على اكتساب قدرات تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي

الوصول إلى مستوياً معيشة أفضل على الصعيد الدولة.

تجدد الإشارة إلى أن البعض يخلط بين مفهوم التنافس) والمنافسة (والقدرة التنافسية إلا أن

هناك فرق مفاهيمي مهم بين هما حيث أن التنافس) المنافسة (هي الشروط التي تتم وفقها الإنتاج

والتجارة في الدولة المعنية وبالتالي الشروط التي يتصف السوق في هذها الدولة بين هما نجد التنافسية

بصفة عامة يقدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق الدولية ولا شك أن التنافس

والتنافسية يؤثران على بعضهما البعض الآخر حيث أن اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية

1. سوف تزداد المنافسة الدولية والعكس صحيحاً إذ رفعا لقدرة التنافسية للدولة سيكون لها تأثير على شكل الت

نافس في الأسواق المحلية) دوي سم محمد الطيب، 2005، م

إنّ المفهوم الأكثر وضوحاً يبدو علم مستو تنافسية المؤسسة فلا يمكن أن تكون مؤسسات

تنافسية إلا إذا كانت إنتاجيتها مرتفعة، وقد قدم أوستن (Austin) نموذج التحليل للصناعة

وتنافسية المؤسسة في البلاد النامية من خلال القبول الخمس المؤثر في تلك التنافسية وهي:

2. تهديد الداخلين المحتملين بالسوق

3. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة

4. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترين ومنتجات المؤسسة

5. تهديد الإحلال (بدائل) عن منتجات المؤسسة

6. المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

ويشكّل لهذا النموذج عنصران هامان في السياسة الصناعية والتنافسية علم مستو بالمؤسسة

وجاذبية المنتجات للمؤسسة ما يمكن أن تعكسها على فاعلية في استعمال الموارد وخاصة في مجال البحث والتطوير)

دوي سم محمد الطيب، 2005 . ص (4

ثانياً: أهمية التنافسية:

تكمّن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة مما يمكننا من تمييزنا التمييز في رفها الاقتصاد العالمي

والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي بأنّ الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة

من مفهوم التنافسية من الدول الكبرى حيث تعطي التنافسية المؤسسات الدولية الصغيرة فرصة

للخروج من حدودية السوق الصغيرة ليرحابة السوق العالمي .

وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنها لابد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته

إحدى احتميات القرن الحادي والعشرين ، ومننا معلوماً أن المؤسسات التي الوقت الحاضر هي التي

تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على

مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من

الازدهار والنمو لا بد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بد من استثمار واستغلال كل

الطاقات للوصول لمزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية

والجودة العالية وكل ما منشأها نير فعمنا لإنتاجية .

كما تتبعا أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق

كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيعا لإبداء عو الابتكار بما يؤدي لتحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقا

بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار

وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو

الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة .

هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساهم في القضاء على أبرز عقبات تواجه تحسين الكفاءة

الإنتاجية هي عبء ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير .

إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة مما أمكننا التمييز التمييز فرها الاقتصاد

العالميوالتقليلمنسلبياتته حيث تعطيالتنافسيةالمؤسسانفياالدولالاصغيرةفرصةللخروجمنمحدوديةالسوقالبر

حابةالسوقالعالمي) دويسمحمدالطيب

وإالتاليأصبحمايميزالنشاطاتالاقتصاديةفيوقتناالحاضرهووقوعهافيهاجسالتنافس

وبدأالاهتماميتجهنحوالميزةالقدرةالتنافسيةكنموذجاسترشاديللتنمية.

ثالثاً: أسبابالتنافسية:

تتعدداًلأسبابالتيجعلالتنافسيةالركنالأساسيفينظامالأعمالللمعاصر،ومنالعواملالتيتمثللحقيقتهانتاد

جالعولمةوحركةالمتغيراتهيمناًهمنالك الأسباب:

1. ضخامةوتعددالفرصفياالسوقالعالميبعدأنانفتحتالأسواقأمامحركة

التجارة الدوليةنتيجةاتفاقياتالجات (Gatt) ومنظمةالتجارةالعالمية .

2. وفرةالمعلوماتعناالأسواقالعالميةوالسهولةالنسبيةفيمتابعةوملاحقةالمتغيرات

نتيجةتقنياتالمعلوماتوالاتصالوتطورأساليببحوثالسوقوغيرهامناللمعلومات

ذاتالدلالةعلمراكزهاالتنافسية.

3. سهولةالاتصالوتبادلالمعلوماتبينالمؤسساتالمختلفةوفيمابينوحدتوفروعالمؤسسةالواحدةبفضل

شبكةالإنترنتوغيرهامنألياتالاتصالالحديثةوتطبيقاتالمعلوماتيةالمتجددة.

4. تدفّق نتائج البحوث والتطويرات التقنية وتसार عمليات الإبداع والابتكار فضلاً لاستثماراتها الضخمة في عملياتها

بحوث التطوير ونتيجة للتحالقات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .

5. مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول

منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق أو تحول الأسواق مشترين يتركز القوة الحقيقية

فيها للعملاء الذين انفتحوا أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل

تكلفة وبأسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال

العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون وعموماً أسوأ منا لأفراد

والمؤسسات بتمييز تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات

والخدمات المتنافسة مما يضعها المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من

التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهما واقتناص سهمنا المنافسين .

كذلك يتمتع المنافسون بتمييز مختلف طاعات لإنتاجهم معظم دول العالم بوفرة المعلومات

العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها

مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع

الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال .

والنتيجة أنّ هذا التدفق لنتائج البحوث والتطور التكنولوجية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في

مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحوث والتطوير خاصة

ومنتجاً توفر الاستثمارات الطائلة والتيقّد لتكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت

والجهود، كذلك يصعب إيجاد مزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية

لجميعنا للأسباب التي تحول السوق قفيم معظم دول العالم بالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى

سوق مشتريين (Buyers Market) يكون القرار فيه نظرياً للمشتري الذي يتمتع بفرص بديلة

ويتنافس المنتجون على رضا هو منتجاً تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال

محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية (دوي محمد الطيب، 2005 . ص 4)

رابعاً مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كالمنازحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق:

1. الربحية تمثل الربحية مؤشر كافيًا عن تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق

مؤشراً عن تنافسية المؤسسة إذا كانت هذا الأخير تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح

بهذا فحصة من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق قفيم تنافسها

التراجع وذلك لأن تنافسيتها الحالية لتتكون ضماناً لربحيتها الحالية وإذ كانت ربحية المؤسسة

التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد الفترة من الآن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق

بالقيمة السوقية لها، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدينور ووساً لأموالاً خاصة للمؤسسة على

تكلفة استبدال الأموال ومؤشر توبين (TOBIN TM Sq) فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد

فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة

عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي

على البحوث والتطوير والبراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كما

تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية وتمتثال نفاد إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2. تكلفة الصنع تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً

على التنافسية في فرع نشاط ذوا إنتاج متجانس ما يمكن من خفض التكلفة على حساب الربحية

المستقبلية للمؤسسة، ويمكن أن تكون تكلفة وحدة العمل تتمثل بتبديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة

عندما تشكلت تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3. الإنتاجية الكلية للعوامل: تقاس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة

فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى المنتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح حمزاً ومساوئ تكلفة

عناصر الإنتاج، كما أنها إذا كانا لإنتاج جيفاً بالوحدة الفيزيائية مثلاً لأطنان من الورق أو

أعداد من التلفيزيونات فإننا لإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات

المعروضة مجاناً للمؤسسة.

ومما يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل ونموها بعدة مؤشرات على المستوى المحلي

أو الدولية المحلية، ويمكن أن ينموها سواء بالتغييرات التكنولوجية وتحركات التكلفة نحو الأسفل أو لتحقيق وفورات الحجم.

كما يتأثر نمو الإنتاج الكلية للعوامل بفرقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة.

4. الحصة من السوق : من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من

السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق

المحلية محمية بعقبات تجارة التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجارة تحرير التجارة أو بسبب اختلاف أو اضمحلال السوق،

لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تلك التي منافسيها على الصعيد الدولي، وفي حالة وجود

توازن يعظم المنافع ضمن نطاق عمادها، نتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن

أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض

تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

أ. زيادة علمنا سبقيتنا إضافة لبعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي

بينت أهدار اساتعة مؤسسات :

ب. فمعظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على

الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج

ج

ثمة عوامل عديدة تليست مرتبطة بالأسعار تعطيها اختلافات تعلم مستوي باليد العاملة

ورأس المال كوفرات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل .

د

يمكن للمؤسسة أن تحسن أدائها عن طريق التقليد والإبداع أو أن الوصفة الحسنة

للمؤسسة يمكن أن تعطيتنا أجسنة للمؤسسة تأخر بحثنا خارج بلدنا وخير مثال على

ذلك التجار اليابانية التي تستلهمها المؤسسات في أمريكا الشمالية .

هـ

يكون المشروع والذبي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج جفيا الحصول على مزايا

تنافسية في وضعها هم منافسة مؤسساتنا تدخل على عوامل الإنتاج أكثر رخصا .

و

من الأهمية معرفة أن التركيز على التنافسية المؤسسة تعني دور محدود للدولة، وتتطلب

استعمال التقنيات إنتاجا جمرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير .

ز ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتأهيلوا عادة النظرا لنا العامل كشريك وليس كعامل منعوامل الإنتاج (

دوي سمحمد الطيب، 2005 . ص 4).

الميزة التنافسية محددتها واستراتيجياتها

تتنافس المؤسسات الاقتصادية اليوم فقط وقد تغير كثيرا عن تلك التي كانت سائدة عند

ظهور هذا المفهوم منذ عقدين من الزمن، فقد انتقلت المؤسسة الاقتصادية من التنافس في أسواق

محلية ضيقة إلى التنافس في أسواق عالمية لا حدود لها ومن كونها مؤسسة وحيدة النشاط إلى

مؤسسة متعددة النشاط، بل ومتعددة الجنسية أيضا أضف إلى ذلك تغير الخصائص الاقتصادية

والتكنولوجيا لهذا المؤسساتاتمنجتهوتغير الملامح الأساسية للأسواقمنجهةأخرى.كلهذا
يعنيأنتسعالمؤسسةإلىالقدرةالتنافسيةلوحداثأعمالها لإستراتيجيةعلناالمستوبالمحلي
والعالمي،ممايعنيأنتعملعلنتعظيمزاياهاالتنافسيةوتفوقها علمنافسيها،وأنهذاالتفوقلا
يكونإلابتأثيرفيعواملوقواعدمنافسةبمفهومهاالواسع.

أولاً مفهومالميزةالتنافسية (Competitive advantage)

تجتهدالمؤسسةفيبيئةتنافسية؛قصدتفوقعلمنافسيهاضمنقطعالنشاط،ولن

يكونلهاذلكإلاإذاحازتلعنصرأوعناصرتميزها عنهم. كمايعرفهابورتر،تنشأالميزة التنافسية :

"بمجردتوصاللمؤسسةإلىاكتشافطرائقجديدةأكثرفعاليةمنتلكالمستعملةمن قبلالمنافسين .

حيثيكونبمقدورها تجسيدهذاالاكتشافميدانيا .وبمعنأخرىبمجردإحداث عمليةإبداعبمفهومهاالواسع (

دويسمحمداطيب،2005 . ص 4).

إنالميزةالتنافسيةتتمثلفيذلكالاختلافالتمييزالذيتملكهالمؤسسةعنمنافسيها،

والذييسوؤهاإلىالتحقيقمزاياعدمناهاالحصولعليهاوالمشمرتفعة،وتطبيقأسعارجد

منخفضة،وحصولعليحصصةسوقيةأكبر،والنمووالبقاءأطولمايمكن (دويسمحمداطيب،2005 .

ص 4) (ولقدجاءتكلمةالتنافسيةمرتبطةبالميزة) القدرةكإشارة لأهميتهكونهذاالميزةذات

علاقةتضادوتصادممعالأطرافالخارجيةسواءالمنافسينأوالموردينأوالمشترينوغيرهم،فهي

بهذاالمعنتحملبعداخارجيايتمحورحولحقيقةأنهلاتوجدميزتتفاضليةبدونالقدرةعلى

حجماً لأطراف خارجية والتعامل معها علناً سراً نسخة من القوة والسيطرة والثبات. كما تحملاً لميزة التنافسية بعبء
داداً خلياً يتمدُّ لفي المعرفة الجيدة للقدرات والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمصنع.

أمام هذا الواقع فإن هيس توجب على هذا الدول تعزيز بنيتها الاقتصادية الموجهة لتحقيق
كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيعاً لإبداع الفكر والابتكار والبحث بما يؤدي إلى
تحسين الإنتاجية والارتفاع بمستوى الإنتاج وجعله من نوعيته وتجاوز عقبة ضيق السوق المحلي
ومحدودية آلياتها التي تعد أكبر العقبات في طريق تحسين الكفاءة الإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات
الحجم واستدامة النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

وعلى ذلك يتعين تحديد المقصود بالميزة التنافسية وفي محاولة لتحديد هذا المفهوم فقد
اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم القدرة (الميزة التنافسية) فبينما يرى البعض أنها ظاهرة
اقتصادية كلية ترتبط بتغير التمتع لالتفائدة وأسعار الصرف، ويرى البعض الآخر أن
القدرة التنافسية هي قدرة الفرد أو خلية الأعمال على وجود فريقاً ثالثاً يراها تتعدى قبوفاً للموارد
وطبقاً للرواد النظرية الكلاسيكية فإن نجاح دولة معينة يمكن تفسيره من خلال عدم وفرة موارد
الإنتاج في صناعات معينة أو حديثاً يربطها أيضاً بفرقاً أخرى ضرورية وتوافقاً عدة أوبئة وطنية مواتية لتمكين

المؤسسة في خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها . ففي هذا البيئة يتموضعاً لإستراتيجية وخلق السلع

وممارسة النشاط لإنتاج التكنولوجيا وتوافر المهارات وغير ذلك (دوي محمد الطيب، 2005 . ص

وفي هذا المجال قد يكوننا المفيد التفرقة بين ثلاثة اصطلاحات أساسية وهي الميزة

المطلقة والميزة النسبية والميزة التنافسية، أما الأول فيعني قدرة الدولة على إنتاج سلعة معينة

باستخدام موارد وبتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الأخرى.

وبالنسبة للثاني فيشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدة سلع معينة بكفاءة أعلى نسبياً وبتكلفة

أقل نسبياً من تلك السلع التي تقوم دولة أخرى بإنتاجها.

أما الميزة التنافسية (Competitive advantage) طبقاً للبورتير (M. Porter) فهي " : قدرة

(الصناعات) الصناعة (في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية)"

دويع محمد الطيب، 2005، ص 4) وبذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بعدلات زيادة الإنتاجية .

أما ميسكون (Mescon, et al) فيرى أن " : الميزة التنافسية "هي القدرة على إنتاج ب طريقة أو أكثر

لا يستطيع المنافسون الوصول إليها "

أما منتدي الإدارة الأوروبية فيعرف القدرة على المنافسة الصناعية باعتبارها "

قدرة توفرها المؤسسة الراهنة والمستقبلية على تصميم وإنتاج وتسويق السلع في بيئاتها المحيطة بهم

التي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية لمن منافسيها في الأسواق الخارجية والمحلية

(دويع محمد الطيب، 2005 . ص 4)

كما حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريفاً للقدرة

التنافسية يتمثل في موصافاتها لاقتصاد الوطن ومؤشراتها الاقتصادية في تحقيق مكاسب سريعة

ومستدامة في مستويات المعيشة وقد اعتمد هذا التقرير نموذج القياس بمدى القدرة التنافسية للدول

يستند إلى ثمانية عوامل أساسية مشتقة من العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية القياسية، وهذه

العوامل هي مستوى انفتاح الاقتصاد الوطني على التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي ودور

الحكومة في النشاط الاقتصادي وتطوير الأسواق المالية ونوعية البنية التحتية والمستوى بالتقني ونوعية

الإدارة في قطاع الأعمال ورونه سوق العمل بالإضافة إلى نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

ثانياً محددات الميزة التنافسية

بالنسبة للمحددات الميزة التنافسية، فنجد أنها لأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هما:

- حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس.

1. حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو

ميزة تميز المنتج، ومنها كلما كانت الميزة أكبر كلما كان علينا المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها

(دوي محمد الطيب، 2005 . ص 4)

ونشيراً لنا المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط تميز بالتحولات وشدة المنافسة،

يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات

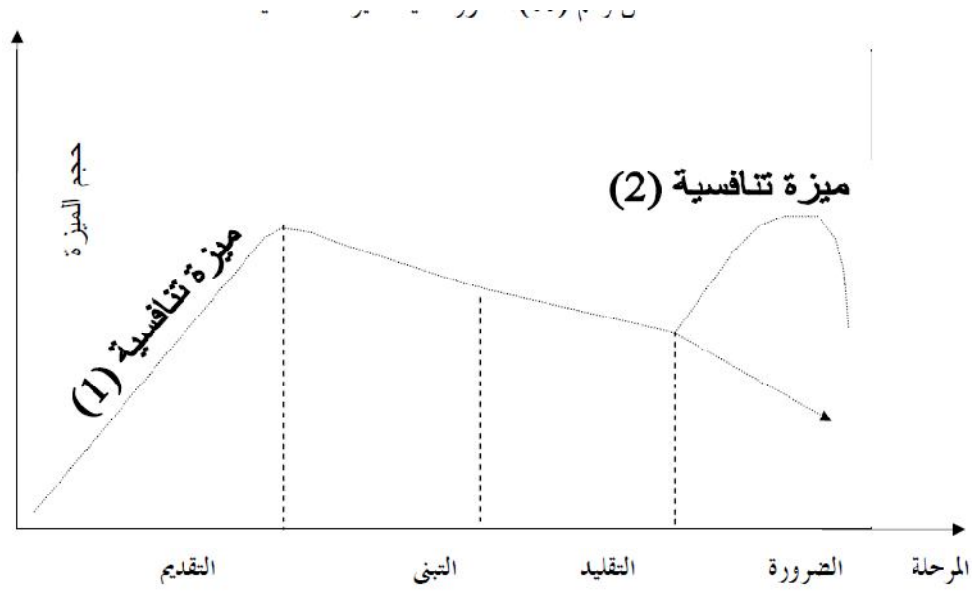
التنظيمية، التسييرية التكنولوجية،... إلخ (الضرورة، التي يمكنها من تحقيقاً هداها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس حجماً الميزة التنافسية الذي يكون بنا مكان المؤسسة تحقيقه، ومدقدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

وفى الواقع العمل للمؤسسات، نجد أن حجماً الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تتشغل بميزتها التنافسية فى الحصول على نقاط عاتسويقية وأن تتوضع فيها) (دو يس محمد الطيب، 2005 . ص 4)

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دور حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم والنمو السريع، ثم تليها مرحلة التبنيم قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود فى حاله قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفى الأخير تظهر مرحلة الضرورة للتقديم تكنولوجى جديد من أجل تخفيض التكاليف وتديميميزة المنتج، ومنها تبدأ المؤسسة فى تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة لتحقيق قيمة أكبر للمستهلك والعميل (نيلمر سيخليل، مرجع سابق، ص 85) ومن خلال الاشكال التالى سنتعرف على دور حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقاً.

الشكل رقم : (06) دور حياة الميزة التنافسية



المصدر (نيلمرسيخليل 1998 ،ص 86)

2. نطاق التنافس والسوق المستهدف

إنتوسيعنطاقالنشاطيمكنأنيحققوفرئفيالتكلفةمقارنةبالمؤسساتالأخرى المنافسةومناًمثلاًذلكلاستفادتمتقديمتسهيلاتإنتاجمشتركة،خبرتفنيةواحدة، استخدامنفسمنافذالتوزيعلخدمةقطاعاتسوقيةمختلفةأومناطقمختلفةأوصناعامترباطة، ومنهناتحققاقتصادياتالمدبوخاصةعندوجودعلاقاتمتداخلةومترباطةبينالقطاعات السوقية،المناطقوالصناعاالتتغطيهاعملياتالمؤسسة،وفياالمقابليمكنالنطاقالضيقلأن يحقميزتنافسيةمنخلالالتركيزعلنقطاعسوقمعينوخدمتهبأقلتكلفةأوتقديممنتوجمميزله.

وهناكأربعةأبعادلنطاقالتنافسمنشأنهالتأثيرعلالميزةالتنافسيةوهي : القطاع

السوقي،النطاقالرأسي،النطاقالجغرافيونطاقالصناعة (نيلمرسيخليل،مرجعسابق،ص 85)

ومن أجل التعرف فعلياً بالأبعاد المحددة لمنطقة التنافس أخذ الجدول التالي:

الجدول رقم (3)

الأبعاد المحددة لمنطقة التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهما يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من الأسواق أو خدمة كلاس السوق.	1. نطاقا لقطاع السوق
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً اعتماداً على مصادر التوريد المختلفة، فالتكاليف الرأسي المقارنة مع المنافسين قد تحقق مزايا التكلفة الأقل والتميز، ومن جانباً آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.	2. النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح للنطاق	3. النطاق

ق الجغرافي	لجغرافيا للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدياً هامة هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4. نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات منشأها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات والتكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر (نيبلمر سيخليل 1998 م) تدعم تنمية الميزة التنافسية

إنّ بنا عوت تنمية قدرتنا تنافسية يعد مطلباً حتمياً للمؤسسات الاقتصادية ويتم ذلك عن

طريقاً اختيار السياسات الأفضل التي تتم في المستوى المعيشي والاقتصادي والاجتماعي لذلك.

سوف نطرق في هذا العنصر إلى أهداف سياسات دعم الميزة التنافسية وسبل تطويرها، كما

نتطرّق إلى شروط نجاح سياسة دعم المنافسة.

1. أهداف سياسات دعم المنافسة

تشير أدبيات الاقتصاد الحديثة إلى الخبرة الدولية في تحديد أهداف قوانين المنافسة والتي تلخص في بيديلين :

الأوليرك زعلنا الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي وحيد تقوم على أساسه كفاءة

القوانين والإجراءات الخاصة بالمنافسة، والثانييرك زعلنا أهداف متعددة لقوانين المنافسة، مثل

تخفيض معدلات البطالة، والتنمية الإقليمية، والتكامل الاقتصادي غير ذلك من الأهداف

(موريس جرجس، 2000. ص 27)

وقد تتخذ الكفاءة أبعادها عديدة منها (نبيلمر سيخليل، مرجع سابق، ص 85)

أن كفاءة تخصيص الموارد وتستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها أي

السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريباً منها،

ب. كفاءة الحجم وتستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع

ما، الصناعة مثلاً، بحيث لا تنخفض حجم المؤسسات ونالحجم الأمثل،

ج. الكفاءة التقنية وتستوجب اختيارنا لإنتاج الذي يحقق إنتاجاً للسلع بأقل تكلفة،

د. الكفاءة الحركية وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق

الاهتمام بالبحوث والتطوير.

هـ. الكفاءة السينية المركزة على التنظيم والتنافس (X- efficiency) وتستوجب توفير

الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لقبول أقصا الجهود

الممكنة لخفض التكاليف.

ومضمون كفاءة تخصيص الموارد هو أنها ليس بالمكانة العادية لتوزيع عواملة لإنتاج جزئية

المنتج أو الحصول على حجم أكبر. وكفاءة الإنتاج تستوجب تساوي نسب الإنتاج الحدي

لعوامل الإنتاج لجميع السلع المنتجة

)

موريس جرجس (2000، ص 27) وفي السوق التنافسية يكون سعر السلعة مساويا للتكلفة الحدية لإنتاجها.

وكفاءة الحجم تفترض وجود حجماً مثل للمؤسسات يجب المحافظة عليها حتى ولو أدنى ذلك

إلتدخال لدولة ووضع قيود على المؤسسات تقنيا لقطا عالمي وهذا يمكن الإشارة إلى أن عدد

المؤسسات تقنيا عما يعتمد على حجم السوق. ومعانفتا حمانا فللتصدير في الأسواق العالمية

فإن حجم السوق يرتفع، أما الكفاءة التقنية فإنها تفترض أن عوامل الإنتاج يجب مواصفات معروفة

ومتاحة لمن يرغب في اقتنائها، وهذا فرضية قد لا تتحقق عمليا لسبب آخر، وبالنسبة للكفاءة

الحركية فإنها تعتبر محددها أساسيا في النمو الاقتصادي في المداويل وقد يكون نهج السياسة

التنافسية بشكل مبسط هو كيف تجعل الآلة الاقتصادية للبلاد ليس فقط تنتج أكثر وأرخص تحسينات تقني

الإنتاجية ورفعا للمواد بما فيها التقنية والتنظيم الكمو النوع (و) نما تنتج أيضا

أجود وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج وأكثر صلة مع الحاجات العالمية وليس المحلية

فقط وفي الزمان الملائم (استناداً للمعلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة).

2. تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى،

فتتخذ عنواحدة لحساباً أخرى لتكون حاسمة للمنافسة. ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة أسباباً من بينها:

أ. تغيير تكاليف المدخلات

تتأثر الميزة التنافسية بتغيير تكاليف المدخلات المتمثلة تكاليف

اليد العاملة وكذا تغيير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها ...؛

ب. التغيير في القيود الحكومية :تمس هذا التغيير أساساً في مواصفات المنتجات وحملات

حماية البيئة وقيود الدخول إلى السوق؛

ج. ظهور حاجات جديدة للمستهلك وتغييرها يعتبر ظهور الحاجات الجديدة

للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنميتها ميزة جديدة؛

د. ظهور تكنولوجيا جديدة :يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة وأسواقاً

جديدة فتتحل المؤسسة أن تبرز مزايا جديدة فتتفسيته المنافسة.

تعتبر الأسباب السابقة من أهم الأسباب التي تؤدي بالتنمية وتطوير الميزة التنافسية

ونعلم أن خصائص الميزة التنافسية هو الاستمرار لكن هذا الاستمرار محدود وفي الزمن

وذلك يعني أن للميزة التنافسية دورة حياة فتكون من المراحل التالية:

1. مرحلة التقديم :وهي أطول المراحل لأنها لا تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد

البشري والمالي والمادي وهنا تعرف الميزة التنافسية انتشاراً أكثر فأكثر

2 : مرحلة التبني :

تعرف ميزة التنافسية في المرحلة هذه باستقرار نسبياً فيما يخص عملية انتشارها لأن المنافسين قد بدعوا التركيز عليها

الركود، لأن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وتفقد ميزة المؤسسة أسبقيتها تدريجياً.

4. مرحلة الضرورة: يستوجبها تحسين الميزة الحالية وتطويرها بسرعة، أو بناء ميزة

تنافسية جديدة تكلفية، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة حيث إن لم تقم المؤسسة بالتحسين أو

تكوين ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها لأنها مرحلة يتدهور فيها أثر الميزة الحالية ويؤول، وإن لم تقم المؤسسة بما

لإجراء اتال لازمة تجاه الميزة التنافسية في الوقت المناسب، فإنها يكون من الصعب عليها العودة إلى السباق التنافس.

نستنتج مما سبقاً أن تطوير الميزة التنافسية أسبابها هنا كالأ أسباباً الحكومية وما تفرضه

الحكومة ما تم تقبيل علنا المؤسسة وهناك أسباباً متعلقة بتكاليف المدخلات التي تستعملها

المؤسسة لمزاولتها نشاطها مثل المواد الأولية، وكذلك أسباباً متعلقة بالمستهلك حيث أن تغير

أذواقه وتفضيلاته يهتد عيباً المؤسسة عادة النظر في مميزات التي كانت تستقطب هذا

المستهلك، وكذلك أسباباً متعلقة بتغير التكنولوجيا المستعملة حيث أن ظهور تكنولوجيا جديدة

يبتلالمزايا التنافسية التي كانت معتمدة على تكنولوجيا أقل تطوراً.

ومهما كانت هذه الأسباب حاسمة فإن للميزة التنافسية دوراً حياً فتبدأ بالتقديم ثم التبنّي، فالنقليد وأخيراً الضرور قوه

ذال الأخير فتعتبر مرحلة اية الميزة التنافسية ففيها تجتهد المؤسسة علناً عادة هذا الدور فتقديم مميزات تنافسية جديد

قوه كذا دوا اليك (ياسين حميني،، 2006، ص 123-133)

كيفية تطوير استراتيجية تنافسية :

على مديري التسويق أن يقوموا بتطوير استراتيجية فاعلة للتعامل مع البيئة التنافسية

تتضمن استراتيجية التنافس الإجابة عن التساؤلات الآتية :

أ - هل علينا المنافسة ؟

ب - وإذا كان الأمر كذلك في أي الأسواق يجب أن تنافس ؟.

ج - كيف يمكن لنا ان ننافس ؟

فالإجابة عن التساؤل الأول يجب ان يعتمد على موارد المنظمة ، أهدافها ، والأرباح

المتوقعة والإجابة عن التساؤل الثاني ، يتطلب أن يعترف أولاً مدير التسويق بأن لديه موارد

محدودة "مندوبي المبيعات، موازنة الإعلان ، قدرات تطوير المنتجات وهكذا " وأن هذه

الموارد يجب أن توجه نحو المناطق ذات الفرص المربحة .

والإجابة عن التساؤل الثالث يتطلب أن تكون القرارات التي يتخذها مدير التسويق في

كل من : المنتج والتسعير والتوزيع والترويج بحيث تسمح للمنظمة ان يكون لديها ميزة

تنافسية في السوق ، فالمنظمة يمكن أن تنافس على العديد من الأسس مثل نوعية المنتج ،

السعر ، وخدمة الزبائن.

ونظراً لازدياد المنافسة الأجنبية اتبعت العديد من الشركات على : " المنافسة في

الوقت" كسلاح استراتيجي تنافسي .

واستراتيجية المنافسة على أساس الوقت Time - Competitionbased تعني

تطوير وتوزيع المنتجات بسرعة اكثر من المنافسين مثل السيارات.

4 - البيئة الاقتصادية :

يؤثر الاقتصاد المعافى على كيفية إنفاق المستهلكين لدخولهم وكيفية شرائهم ، ويمكن النظر للموضوع بطريقة مختلفة :يؤدي المستهلكون دوراً مهماً في وضع الاقتصاد لما كان النشاط التسويقي هو أصلاً موجهاً نحو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ، فانه من الضروري والحالة هذه أن يتفهم المسوقون كيف تؤثر الأوضاع الاقتصادية على قوة شراء المستهلكين .

فالبيئة الاقتصادية للتسويق يمكن تعريفها : بأنها تتكون من عدة عوامل والتي تؤثر

على قوة شراء المستهلك وكذا استراتيجيات التسويق ، فهي تتكون من :

أ - دورة الاعمال Business cycles أو الدورة الاقتصادية .

يواجه الاقتصاد من وجهة نظر اقتصادية أنماط دورية تتكون من أربعة مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة الرخاء "الازدهار" Prosperity stage

في هذه المرحلة يميل المستهلكون إلى الإنفاق بسخاء ، ويستجيب المسوقون لذلك

بتوسيع خطوط الإنتاج وزيادة الحملات الترويجية وتوسيع قنوات التوزيع لزيادة حصتهم

السوقية وكذا برفع أسعارهم لتوسيع هامش ارباحهم كما يميل المستهلكون إلى دفع المنتجات ذات العلامات التجارية المشهورة .

Recession Stage المرحلة الثانية : مرحلة الركود

تنخفض في هذه المرحلة القوة الشرائية للمستهلكين ، ويتجهون إلى تغيير أنماط شرائهم إلى شراء المنتجات الأساسية أو المنتجات ذات الأسعار المتدنية ، ويقل شراؤهم للمنتجات الكمالية . يتجاوب المسوقون مع هذه الحالة ، فيخفضون اسعار منتجاتهم وتحسين خدماتهم للزبائن ، كما يزيدون من حملاتهم الترويجية لزيادة وتحفيز الطلب والتركيز في هذه المرحلة على النوعية والسعر "القيمة" .

Depression Stage المرحلة الثالثة : مرحلة الهبوط

يخفض المستهلكون مستويات مشترياتهم بشكل أكبر من المرحلة السابقة . في هذه المرحلة تركز الدولة جهودها للخروج من الكساد من خلال إجراءات مالية وذلك لمحاولة الحد والسيطرة على التقلبات الحادة في الدورة الإقتصادية .

Recovery Stage المرحلة الرابعة : مرحلة الانتعاش

يبدأ الاقتصاد مرة أخرى بالانتعاش ويتجه نحو مرحلة الرخاء حيث تزداد القوة الشرائية للمستهلكين . وبالرغم من قدرة المستهلكين على الشراء ، إلا أن رغبتهم هذه تتصف بالحدز ويتذكرون فيها الأوقات العصيبة في مرحلة الركود .

ب - التضخم : Inflation

أحد المعوقات الرئيسية في إنفاق المستهلكين والذي يمكن أن يحدث في أي مرحلة من المراحل السابقة في الدورة الاقتصادية هو التضخم .

والتضخم يعني : ارتفاع مستوى الأسعار وثبات نسبي في مستوى الدخل والتي تنتج عنها انخفاض قوة المستهلك الشرائية ، أي ان أموال الفرد قد خفضت قيمتها من حيث ما تستطيع شراؤه ، فتأثير التضخم يمكن أن يكون مقيدا إذا حافظ الدخل أو يجري ارتفاع الأسعار ، ولكن غالباً لا يحدث هذا ما يهمننا في هذا السياق هو ان التضخم يزيد من التكاليف بالنسبة للمنظمات التسويقية أو منظمات الأعمال بشكل عام مثل قيم مشتريات المواد الخام اللازمة للإنتاج والتي تؤدي إلى انخفاض المبيعات .

ج - البطالة Unemployment

تعرف البطالة بأنها الحالة التي يكون فيها الأفراد يبحثون عن العمل ولا يجدونه وتزداد نسبة البطالة في حالة الركود الاقتصادي وتنخفض نسبته في مرحلة الازدهار الاقتصادي والانتعاش الاقتصادي ، تؤثر البطالة على التسويق من حيث أن المسوقين مضطرون لتعديل سلوك المستهلك ، وفي هذه الحالة فبدلاً من أن يقوم الأفراد بالإنفاق يتجهون للتوفير ، كما أن الأفراد يكونون حساسين بشكل كبير للسعر ، ولهذا الاتجاه ثلاثة مدلولات لرجال التسويق حيث يختار المستهلكون :

أولاً : الشراء الآن لاعتقادهم بأن الأسعار سوف ترتفع .

ثانياً : تأخير قرار الشراء .

ثالثاً : أو تعديل مشترياتهم .

(د) الدخل Income

يعتبر الدخل واحداً من العوامل الهامة في البيئة الاقتصادية للتسويق ذلك لأنها تؤثر على القوة الشرائية للمستهلك . والأهمية من وراء معرفة الدخل هي الكيفية التي يجب أن ترسم بها الاستراتيجيات التسويقية ولأي قطاعات يجب أن توجه والمسوقون غالباً ما ينظرون إلى الدخل العد للإنفاق : أي المبلغ من المال المعد للإنفاق بعد رفع الالتزامات الضرورية : كالغذاء والملبس والمسكن .

(5) التكنولوجيا : (ياسينحميني، 2006 م)

أحدثت التكنولوجيا الجديدة ثورة وتغييراً كاملاً في مهمة المنظمات التسويقية وخاصة وظيفة التسويق وسوف تستمر بفعالها ذلك ، فهي تنتج منتجات جديدة لبيعها وتسبب تغييرات في المنتجات القديمة، كما أنها تساعد في رفع مستويات الجودة دون زيادة الأسعار . كما تساعد وتحسن التكنولوجيا في طرق توزيع وترويج المنتجات ، خذ مثلاً الحاويات المخزنية التي تستخدم في نقل البضائع عبر البحار ، والمخازن الأوتوماتيكية ، وآلات المسح

الإلكتروني (آلات النقد الكهربائية في محلات التجزئة) كيف أنها ساعدت في زيادة كفاءة توزيع المنتجات.

كما تساعد التكنولوجيا في رفع كفاءة مندوبي المبيعات عند استخدامها للأدوات السمعية والبصرية audiovisual وبحجمها الصغير في عرض منتجاتهم أما الزبائن المحتملين .

كما يمكن تلمس دور الإبداعات الجديدة في خدمات الترويج والبيع من خلال الأجهزة الإلكترونية مثل (التلكس والفاكس ، والانترنت) ، وأن هذه الأجهزة لم تساعد فقط في بيع المنتجات وإنما عنصراً هاماً باعتبار مصادر للمعلومات وبحوث التسويق .

وتكمن أهمية التكنولوجيا لرجل التسويق للاعتبارات الآتية :

(1) على رجل التسويق استخدام التكنولوجيا الحديثة وأن يتنبأ بما ستؤول إليه التطورات ؟ ما

هي المنتجات أو العمليات التي ستكون متوفرة في المستقبل والتي هي غير متوفرة الآن

(2) على رجل التسويق دراسة كيف أن التكنولوجيا سوف تؤثر على المنظمة وعناصر البيئة

الأخرى مثل : كيف أنها ستؤثر على مستويات المعيشة للمشتريين ؟ تأثيرها على

منتجات المنافسين ؟ ، على السياسة العامة ومقدار تعلقها بقضايا مثل التلوث

جدول (2-3)

المزايا التنافسية بمنظور عدد من الباحثين

الباحث	السنة	المزايا التنافسية

محاولة المنظمات تطوير الطرائق التي تمكنها من التفوق على المنافسين في موقع السوق.	1990	Jain
راك واكتشاف المنظمات الصناعية للطرق الجديدة والجيدة المنافسة في موقع السوق.	1990	Porter
المنافع التي تعبر عن مركز المنظمة في السوق وتطور من خلال استخدام موارد معينة.	1989	Bamberger
الحد الذي تتفوق عنده المنظمة على منافسيها مبني على أساس قدرتها المميزة.	1989	Boseman and Phatak
الأشكال والخصائص التي تعزز من مركز المنظمة مع عملائها وهي تطور من أجل تعزيز قوة ولاء العملاء بالمنظمة، تلك القوة المبنية على أساس تفضيل العملاء وشدة علاقتهم بالمنظمة.	1989	Walter and Knee
خلق عدم توازن بين القيمة الإدراكية المعروضة والسعر المطلوب، من خلال زيادة القيمة الإدراكية أو من خلال تقليل السعر المطلوب.	1995	Gilbert and Streb

اسم المصدر (زكي مكي إسماعيل 2009م)

2-24 امتلاك وتطوير الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

1. انتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

2. التميز عن المنافسين.

فلقد أكده PORTER على أن الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسي

2-25 خصائص الميزة التنافسية وهذه الخصائص هي:

- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما.

• صعوبة التقليد وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

1. أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

2. تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.

3. نسبية وليست مطلقة.

4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها.

5. تؤدي إلى التأثير في ملشترين وإدراكهم لأفضلية ما تقدمه المنظمة (اميرة محمد

النعمة 78 p, 2006)

ايضا كما يقترح Wheelwright بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية:

• أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.

• أنها تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح الأعمال.

• انها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص في البيئة

• أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.

• أنها تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.

• أنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة .

وإن المنظمة التي تتفوق هي تلك المنظمة التي تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة. وهذا

الأساس من المحتمل أن يتغير في المستقبل والفائزون سيكونون تلك المنظمات التي تفهم

قواعد المنافسة الحالية وكيف ستختلف هذه القواعد في المستقبل والنجاح في المستقبل سوف يعتمد على خلق نماذج جديدة للميزة التنافسية لأن النماذج القديمة أصبحت معروفة للجميع (زكريا الدوري 206 p 2009).

26-2 عناصر الميزة التنافسية ومحدداتها:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:

أ. الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية وفرة الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أو الدولة ، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد بتلك الأهمية للمعادلة التنافسية.

ب. رأس المال: لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية. لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية تحويل رؤوس الأموال من دولة لأخرى وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات

واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمنظمة في

تحقيق ميزة تنافسية لها.

ج. التكنولوجيا: يمثل العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق

الميزة التنافسية من خلال عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا

جديدة في أداء الأعمال. ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد محصورة على دول بعينها،

حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

د. الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات المهارة العالية والتعليم المتميز عداً استراتيجياً

هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير

في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل

سريع وسهل من قبل المنافسين.

وتكاد تجمع معظم الدراسات على العناصر الأساسية السابقة إلا أن الطبيعة الحركية لمفهوم

الميزة التنافسية فرضت على بعض الباحثين إضافة عناصر أخرى

المبحث الثالث

الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء من المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاداً كثيرة ومختلفة فقد تعدت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الولاء التنظيمي إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للولاء التنظيمي .

أولاً : مفهوم الولاء التنظيمي :

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساساً بما وصفته بـ (الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني) ، واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا

النشاط، وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذا ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

وفي أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء وغيره من المفاهيم في المجال الإداري. أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء التنظيمي مفهوماً قديماً وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدراً من ولاء الأفراد لها. (بلبل نادر 2008م)

كما عرفه بورتر وزملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية:

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 - 2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
 - 3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة" بينما قد أوضح آخر أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي :
- أولاً: التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

- ثانياً : الانهماك "الاستغراق": وتعني أن يكون الفرد منهماكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

- ثالثاً : الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته).

وبالتالي فإنه على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظّمته، وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط .

وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه (الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها) (بلبل نادر 2008م)

وبالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته تتوفر لديه المقومات التالية:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية والإيمان بها.
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المنظمة ومستوى عال من الانخراط فيها.
- وجود درجة عالية من الانغماس في المنظمة والارتباط بها.
- الميل لتقويم المنظمة تقويماً ايجابياً

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- 2- إن الولاء حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- 3- إن الولاء أن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- 4- إن الولاء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

ثالثاً : أهمية الولاء التنظيمي

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم . وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم, كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين, لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتتميته.

رابعاً : مراحل ونماذج الولاء التنظيمي .

أولاً : مراحل الولاء التنظيمي :

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم قصرها من قبل ولشتي ولافان في مرحلتين هما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطوحه.

- مرحلة الولاء التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

أما اورالي, فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام:

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة, لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:

وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة, ولأنها تشبع حاجته للانتماء, وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

- مرحلة التبني:

وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه .

و أشار ردايده بأن تكوين الولاء للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- مرحلة الترسخ:

وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

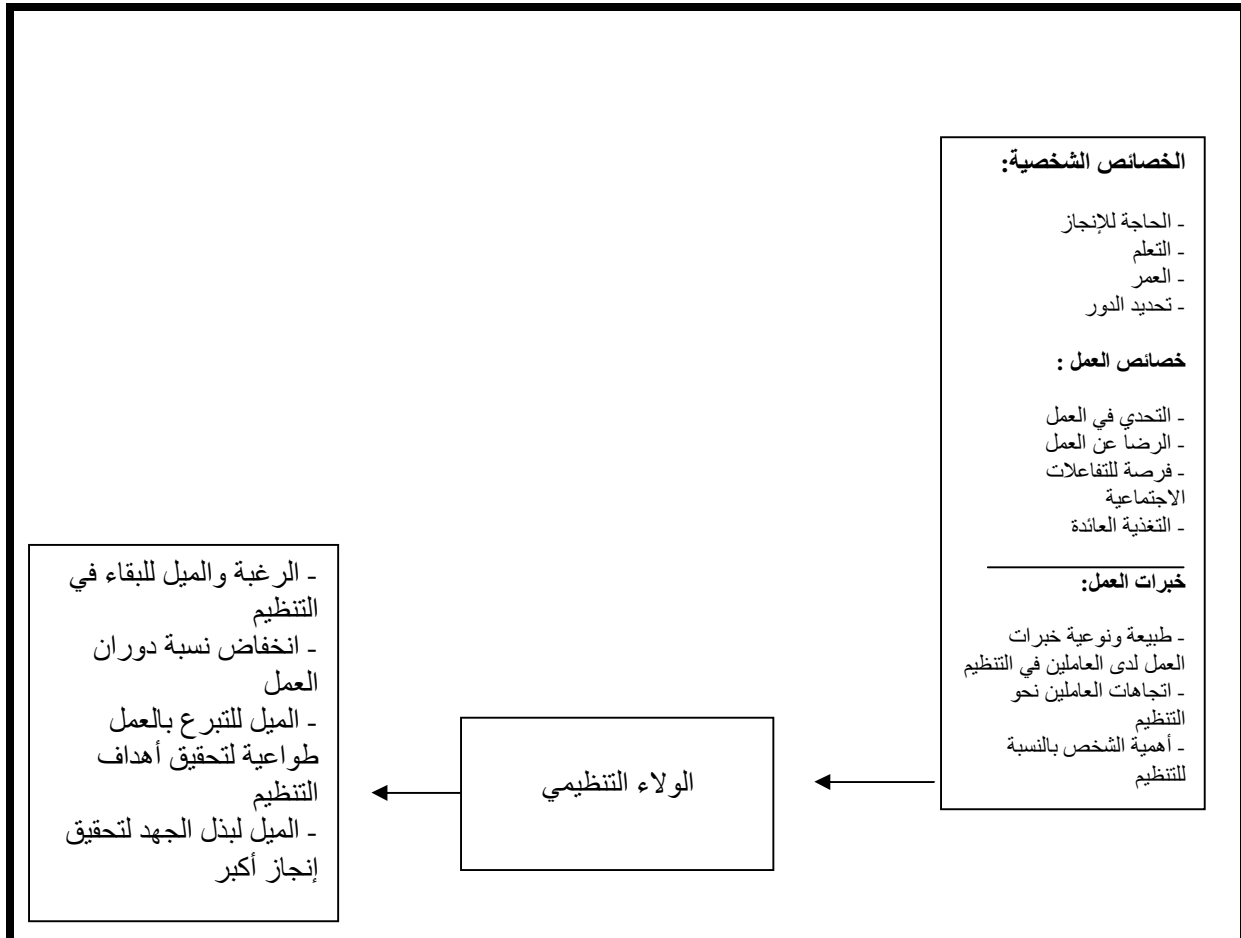
ثانياً : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو بنتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الباحث سوف يستعرض نموذج مفسر لهذه الظاهرة على النحو التالي :

- نموذج ستيرز (steers) 1977: يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء التنظيمي لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين ستيرز

في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي.

العوامل المؤثرة في تكوين الولاء



المصدر : زكي مكي اسماعيل 2009م

خامساً : مصادر وآثار الولاء التنظيمي :

أولاً : مصادر الولاء التنظيمي:

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: الفرد والمنظمة، من هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً .

وعليه فإن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما: المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي و المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي.

1- مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

ويقصد بها المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على تنميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة أهمها كما يلي:

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

- إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب . بدرجات متفاوتة . لحاجاته. وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل

أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها.

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي «محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة»

ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي (بلبل نادر 2008م)

2- مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي :

تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين، ومن أهم وأبرز العوامل الطاردة للولاء التنظيمي ما يلي:

تدمير المعنويات:

إن المنظمة التي تنتظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، وتنتظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين، والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طاردة للولاء التنظيمي.

عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:

سياسة الجزرة والعصا:

إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه، فمن ناحية «بالجزرة» تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترق لمنصب أعلى، وناحية أخرى «بالعصا» تهدد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلا بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة

ويرى أحد الباحثين أن هناك عوامل أخرى مثل: العمل الممل، والاستهانة بجهود العمال، والرقابة لتصيد الأخطاء، والإحساس بالظلم، وضعف القيمة التي تقدمها المنظمة للعمال،

والتغيير المستمر بشكل أكثر من اللازم وإخفاء الحقائق. كما اجتهد احد الباحثين في حصر

العوامل المؤدية إلى تقليل الولاء التنظيمي بما يأتي:

- كبر حجم المنظمة.

- القيادة السلطوية.

- عدم الأمان الوظيفي.

- الأجر غير المناسب وغير العادل.

- وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب . كذلك يمكن إضافة ظروف العمل

الغير مناسبة

ثانياً : آثار أو نتائج الولاء التنظيمي :

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة ويمكن

تصنيفها على النحو التالي:

1- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

القسم الأول: يتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن

الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند

أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية م السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية

2- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

1. التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

2. انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخف الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

3. . الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أوي ترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.

4. المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية.

قد يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها :

1 احترام المنظمة وادارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة .

2. استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في

محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين .

3. رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة .

4. الأستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين .

5. وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيهه وإعطاء بعض الأمتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة .

6. إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء التنظيمي من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاز السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانوا سبباً فيها ، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه .

7. إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين ، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها هي وتزيد من

إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصين بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون .

8. أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء التنظيمي العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال ، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد ، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء التنظيمي للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام ، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك ، لا يمتلك بقاءً ولا إنتماءً ولا ولاءً ، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة ، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء التنظيمي للمنظمة ، لترى فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن الولاء التنظيمي لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته , بلبل نادر (2008,2009)

النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي تحاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا إنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الباحث سوف يستعرض عدداً من النماذج

المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك علي النحو التالي:

أولاً : نموذج (Etzioni) 1961:

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلي أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة علي حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد من المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء التنظيمي أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

1. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد

بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2. الولاء القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو اقل درجة في رأيه، من حيث

اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من

حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل علي تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة

هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3. الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي

يعمل بها. حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا

لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة علي الفرد (هيجان، 1998، ص30-36).

ثانياً : نموذج ستيرز (Setters) 1977:

يري أن الخصائص الشخصية وخصائص لعمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيمي الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء التنظيمي لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل رقم (1) (المعاني، 1999م).

شكل رقم (1) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز



المصدر: المعاني، ايمن عودة، الولاء التنظيمي لدي المديرين في الوزارات الاردنية، دراسة

ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، م21، ع78، 1999، ص31.

ثالثاً : نموذج ستاو وسلانيك (staw an salanick) 1977:

ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء التنظيمي هما:

أ/ الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه

علي انه يشبه "الصندوق الاسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من

العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي،

والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فان مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص

يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب/ نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens et, et al.,) (1978):

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلي اتجاهين نظريين، هما:

أ. الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه علي مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة

بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز علي العضوية الفردية كمحدد أساسي لما

يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة

وبموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من

حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بان هذا الاتجاه يقيس درجة رضا

الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في

منظمة أخرى، فان ينزع إلي ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر

المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها. (هيجان،

1989، ص37-39).

ب.الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفز وتبناه بورتير وسميث & porter

smite (1996) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو

المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة

قوية في البقاء عضواً فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي علي انه توجه الفرد بايجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي ابعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز علي بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها (العضايلة، 1995، ص 17-18).

خامساً : نموذج انجل وبيري (Angle & Perry 1983):

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم علي أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلي هذا الاتجاه وان يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثباتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فانه ينظر إلي خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، إلي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة، والتي يتحدد علي اساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فان هذا النموذج يركز علي ما

يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب. نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلي الفرد في هذه الحالة علي أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وان تؤدي بأي شكل من الأشكال إلي رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. بالتالي فان الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلي التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ علي عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلي أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته. (هيجان، 1998م، ص 90-92).

سادساً : نموذج كانتر Kantar (1986):

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات علي أفرادها وهي:

أ. الالتزام المستديم: ويمثل المدي الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فان هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب.الالتزام التلاحي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتة، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلي الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كاعطاء البطاقات الشخصية (هيجان، 1998، ص47).

سابعاً : نموذج ألين وماير Allen & Mater (1990):

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي" لأنه يستند في نظرتة للالتزام إلي ثلاثة عناصر مكونه له هي:

أ. الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدي ادراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلاليه واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته

بالمشرفين كما يتأثر بدرجة احساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين (العنبي والسواط، 1977م، ص17) كذلك فان هذا المكون "يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي. (المعاني، 1999، ص37).

ب. الولاء المستمر: يعبر عن ادراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلي افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو اخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر (العجمي، 1988، ص94).

المبحث الرابع

العلاقة بين السلوك الابداعي والميزة التنافسية والولاء التنظيمي

الابتكار كاداة لدعم الميزة التنافسية

لقد ظل الابتكار لو قنطويل نشاطا مقتصر على المخابر الخاصة أو مراكز الإبداع وأقسام

البحوث التطوير في بعض المؤسسات الكبرى وحتنوا نجد هذا النشاط داخل المؤسسة

الاقتصادية فقد كان ينظر إليه علما نهنشاطها در للأموال ومضخمتكاليف، لكن هذا النظرية

تغيرت اليوم، فترزايد حدة المنافسة وتنوع الأسواق وتغير الحاجات تغير الأمور وأخذت المؤسسات

الاقتصادية تدر كشيئا فشيئا وظائفها للبحوث التطوير وأنشطة الابتكار واعتبرتها استثمارات

اقتصادية هامة تضمننا الاستمرارية والبقاء وتحققا النمو والتطور .

وفي ظل احتدام الصراعات التنافسية في الأسواق اقتسار المؤسسات الاقتصادية اليوم ملتبني

إستراتيجيات قائمة على ابتكار الجديد أو تحسين ما هو موجود . بعبارة أخرى فهيتسارع في

ابتكار منتجات وأطرقاً والتكنولوجيا الجديدة وإذ كانا الابتكار يشملكمننا الابتكار

المتدرجوا الابتكار الجذري فإحد هذا لا لتفهو السبيل لفعال الخلق مميزة تنافسية هامة لا

تقلقيتها وكفاءة عن تلك التي تقدمها مصادر أخرى . وتلجأ المؤسسة الاقتصادية للابتكار لأنه

يسمح بتغيير التنافس بالمنافسة بدرجاتها للاحتكار بأشكاله ويحول الصراخ من خوض

حروب الأسعار إلى خوض حروب الحصون والفتوحات الكبرى.

إن تبني المؤسسة الاقتصادية خيار الابتكار كإستراتيجية تنافسية يعني العمل على زيادة

البحث والتطوير والتحسين والابتكار والنهوض بهذه النشاطات

فالمؤسسة الاقتصادية مطالبة بتفعيل نشاطات البحث والتطوير والاستثمار في المعرفة والموارد البشرية والتكنولوجيا

يا وتوطيد التعاون مع الأطراف الخارجية، وينبغي على الدولة تأهيل مؤسساتها ودعمها لتصبح مؤسسات

مبتكرة ذات قدر تنافسية عالية.

في ظل هذا السياق فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم متحديا حقيقيا يتمثل في

ضرورة رفع قدرتها الابتكارية إن أراد ترفعاً وتعزيز قدراتها الابتكارية في المستقبل القريب.

الابتكار عملية معقدة تتطلب بكفاءة عالية وموارد هامة داخل المؤسسة والقدرة على

الابتكار تمثل عاملا هاما للتميز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية،

فمواكبة التطورات التكنولوجية مثلا لا يقتضي تبعا للتطوراتها الحاصلة في

التكنولوجيا الأساسية فقط، وإنما أيضا التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الناشئة أو المكتملة لها.

لكن قد تم بعض المؤسسات آثارا سلبية لهذا التطور أكثر منا هتماماتها بالآثار الإيجابية

لها، فمثلا أدت التكنولوجيا إلى القضاء على بعض النشاطات والحرف المتعلقة بقطاعات

نشاط جديد تماما مثل الإلكترونيكا الدقيق، والبيوتكنولوجي... وغيرها ولقد مثلت هذه

التطور اتعاملاً أساسياً في تطويرها، نشأ عمؤسات جديدة لم تكن معروفة من قبل .

تبني المؤسسة إستراتيجية الابتكار يعنياً نهاتها حاولت التأثير على عوامل النجاح والتميز من

خلال ما ابتكرهم منتجاتاً وتكنولوجياً وطرقاً إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو

تقليل التكاليف وخلق صورة موقعة متميزاً أو إيجاد تخصص فعال . وأن ذلك يؤدي دورها إلى

التأثير في القبول التنافسية في الأسواق

:الابتكار ومصادر الميزة التنافسية

تحقيقاً للميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الاعتماد على المصادر التي تساهم في خلق القيمة ، والتميز ،

وقد حددها كل من wheel wrigh et Hayes بخمسة مصادر أساسية هي :

- التكلفة : وتمكن المؤسسة البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين ،

- النوعية : وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يؤديها المنتج ،

- الاعتمادية : وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب ،

- المرونة : التكيف للتقلبات في الطلب والقدرة على الاستجابة ،

- القدرة الابتكارية : أي تقديم منتجات جديدة باستمرار (أما ليعار يورجن نصيب 2002. ص 14)

تتوافق المصادر السابقة مع تلك التي صنفها شارلز وجاريت جونز اللذان اعتبرها كالاتي :

- الكفاءة : ونقاس بقيمة المخرجات إلى المدخلات .

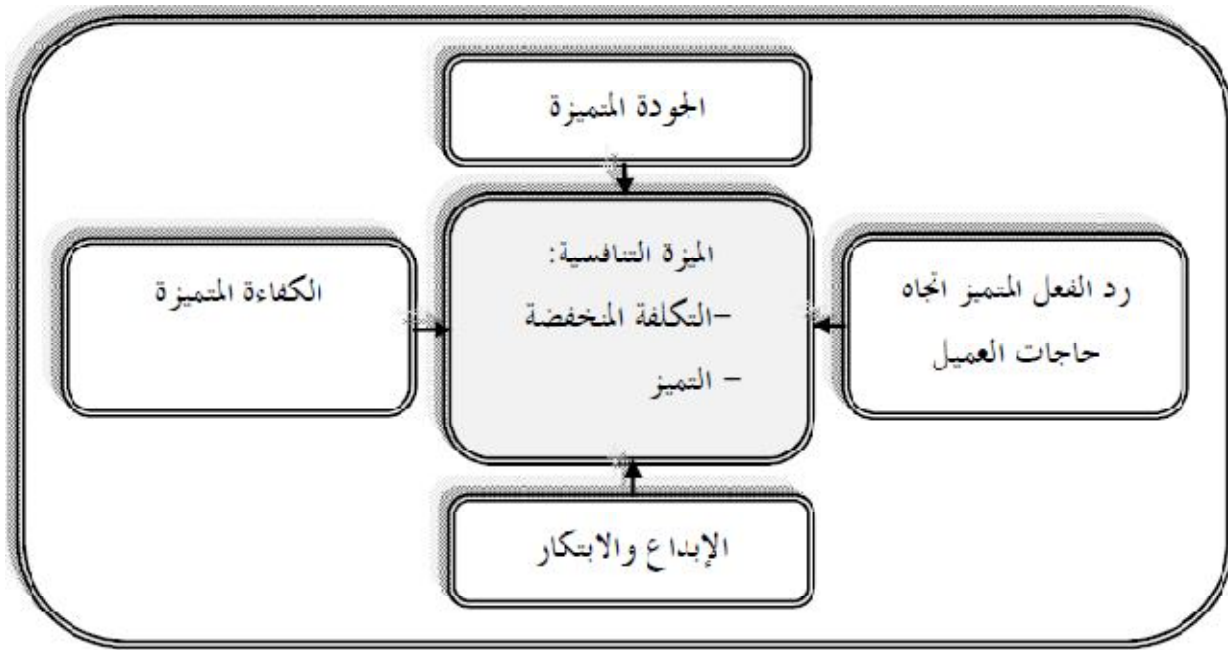
- الجودة : وتتوافق مع مفهوم النوعية في التصنيف السابق .

-الإبداع والابتكار: ويتوافق مع القدرة الابتكارية.

-الاستجابة لحاجات العاملين: وتتوافق مع فهم الاعتمادية في التصنيف الأول.

لتوضيح هذا المصادر وتبيين العلاقات المتبادلة بينها أنظر الشكل الموالي:

الشكل رقم (13) مصادر الميزة التنافسية



المصدر (شارلز وجاريت جونز, 2002, ص 196)

أولا : الكفاءة المتميزة

أبسط شكل القياس الكفاءة قيمة تمثلية مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. أي الكفاءة =

(كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات

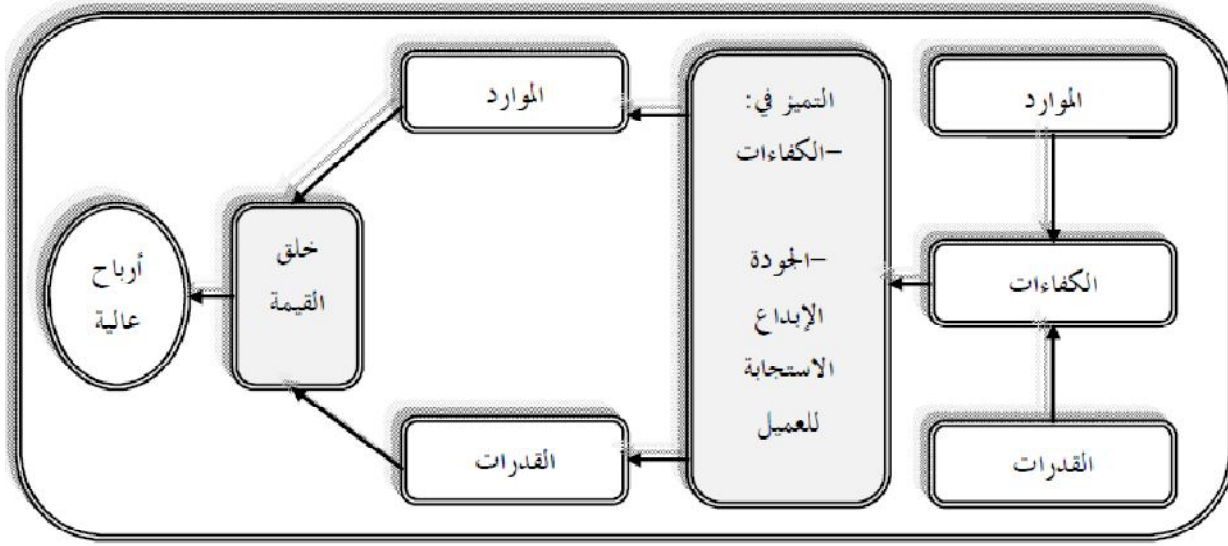
المخرجات/المدخلات

تتحقق.

المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات فبإسعاد ذلك على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة

الكفاءة المتميزة من خلال مصدرينهما الموارد والقدرات وهما أيضاً هما نفاياً ثراء المصادر الأخرى.

الشكل رقم (14) دور الكفاءة في فعالمة الميزة التنافسية



المصدر (شارلز وجاريت جونز 2002, ص 212)

فيما يخص الموارد يمكن تجزئتها إلى الموارد البشرية المالية وطبيعية وتقنية وتنظيمية، وحتى

تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة المتميزة يجب أن تكون مواردها فريدة ومميزة مقارنة بمنافسيها.

أما القدرات فيمكن ربطها بمهارات المؤسسة في تنظيم مواردها ووضعها قيد الاستخدام لإنتاجي

والطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات أو إدارة عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها المرجوة.

وتكمن تلك القدرات في الكيفية

والجدير بالذكر أن القدرات تدخل ضمن فئة العوامل المعنوية

التي يتبناها الأفراد في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.

ثانيا : الجودة

تعملا لعديد من المؤسسات أعلنت تحقيق جودة عالية لمنتجاتها وأنظمتها تدفع لتحقيق .

وإذا كانت الجودة من الناحية التقنية تعني تقليل معدلات التلف ومطابقة المنتج

للمواصفات المحددة، فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية يوجب المؤسسة الاقتصادية أن تنظر إليها علأنها فرصة

و ضرورة إرضاء المستهلكين والزبائن (- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 1996)

وقد حدد دافيد كارفان (David Karvin)

الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما

اعتمدت الجودة كأداة تنافسية هي كالآتي :

1. يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك (الزبون .

2. لا بد من ربط الجودة مع هدف الربحية لكل جانبا في السوق .

3. يمكن النظر للجودة علأنها أداة تنافسية .

4. يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي .

5. لا بد للجودة أن تحصل علأن التزام المؤسسة بالكامل .

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات علأ المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا . التأثير الأول هو أن عامل الجودة

يزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين ، وهذا المفهوم المدعم بالقيمة يؤدي بدوره

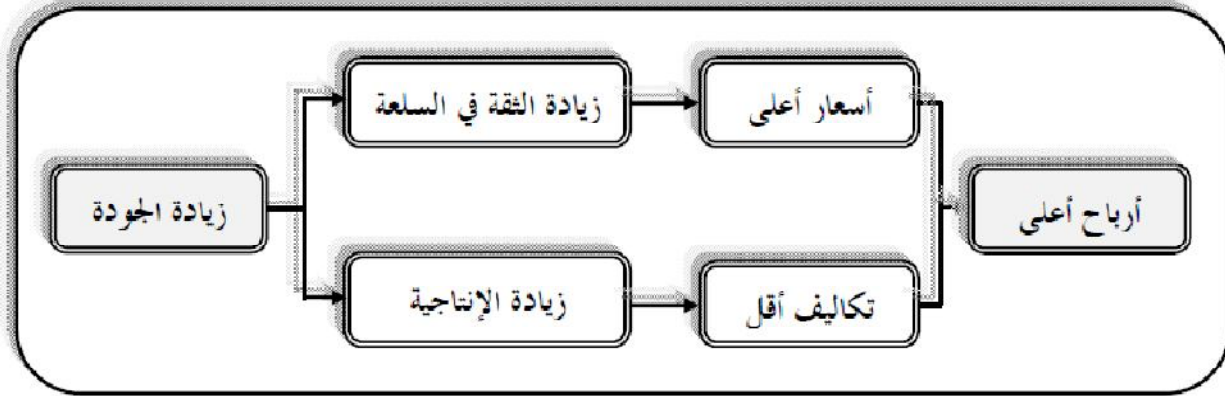
إللفرض أسعار عالية لهذه المنتجات أما التأثير الثاني للجودة العالية علأ المزايا التنافسية فيصدر عن

الكفاءة الإنتاجية العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة

والشكلا للموالبينعاملا لوجود كمصدر

للميزة التنافسية.

الشكل رقم (15) الجودة كمصدر للميزة التنافسية



لقد زادت أهمية الجودة في مجال البناء الميزة التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولاشك أنها تمتاز ما الكثر من المؤسسات بوجود منتجاتها لا يمكن النظر إليها لأنها حد السبل الفعالة للحصول على مزايا تنافسية، بل وأن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمر احتميا منا جلال بقاء أو الاستمرار .

ثالثا : الاستجابة لحاجات العميل

تحقق المؤسسة التميز في الأسواق إذا كانت قادرة على إشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل من المنافسين أو ذلكير تبطد رجة أو لبالقدرة على كسب ثقة وولاء هؤلاء الزبائن . وإذا كان التميز مرتبط بتقييم وإدراك الزبائن وليس بادر اكو مفهوم المؤسسة التي تدعو إليها فإجور المنافسين انطلاقا من تلبية التوجهات التسويقية للقائم معلمرفة وتحديد حاجيات ورغبات الزبائن ثم العمل على إشباعها بالكيفية الأحسن، إذ ايتو جعل المؤسسة التي تريد كسب مزايا تنافسية أن تستجيب بسرعة لحاجات الزبائن ومنغير الطبيعي أن تغيير احتياجات

ور غباتالز بانئمعمور الوقتو بحسبالظروف، وما عليها إلا أنتعملعلمراعاة هذه

التغير اتو تسعلمو اكتبها

إنذلكيعنيا أنتسعلموؤسسة التحسينو تطوير وابتكار المنتجاتباعتبار هأداة الإشباعالأولى.

رابعا: الإبداعو الابتكار

يمكنالقول أنالابتكار يمثلأحدا همالأسسالبنائية للمزايا التنافسية علنالمدى

الطويل. كما يمكنالنظر إلمنافسة علنأها عملية موجهة بالابتكار. ور غمأنكلمليات

الابتكار لا يتحققها النجاح إلا أنتلكالتي تحرز نجاحا يمكنأنتحققمصدرارئيسياللمزايا التنافسية

لأنها تمنحالمؤسسة منتجاتفريده ممنوعها يفنقر لها منافسوها ممايتيحفر ضأسعار عالية.

إذا اعتبرنا أنعملياتالابتكار التي تتجج حقيقتيمنتجات جديدة تساهم فيبناء وتديم

المزايا التنافسية فالمؤسساتالمبتكرة لا تلجأ اليوملابتكار لخلق هذا المزايافحسبو إنما أيضا

للهمينة علنالصناعة وقيادتها، ويتضح ذلك جليا فيالخصائصالأربعلتنافسية المؤسسة القائمة

علنالابتكار وهي:

1. إنالمؤسساتالقائمة علنالابتكار الجذر يميزاتها الأساسية تتمثل فيالاختر اقالجديد

حيثتعملكمؤسساتر ائدة تأتي بمبادئوقواعد اللعبة الجديدة. وهكذا يكون لها تأثير اكبيرا

فيالمؤسساتالمنافسة فيالصناعاتكلها.

2. إنالمؤسساتالقائمة علنالابتكار المتدرج) التحسينالمتواصل (ميزاتها الأساسية تتمثل

فيالتعديلاتالمستمرة، هي أيضا تؤثر فيالبيئة التي تعمل فيها ولكن فيحدود معينة. وكلما كان

هناك عدد اكبير منالمؤسساتالمنافسة علنأساسالتحسينالمستمر كان ذلك سببا فيسرعة تغيير

الحالة القائمة للصناعة.

3. فيبيئة الصناعة التي يعمل بها عدد اكبير منالمؤسساتالمحافظة أيالمؤسساتالتي تركز

علنحماية قدراتها وبراءاتها بشكلا أساسيا فإنالابتكار يكون محدودا، كما أنقبولالابتكار

وتعلمه يكون بطيء مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجهالمؤسساتإلىالابتكار أو

التحسين.

4. فيالصناعاتكثيفةالتغير فإنالمؤسساتاتقياها تتوجهنحو التغيير وإدخالالتطورات الجديدةتكونحالةمثاليةمنتفاعةلتفعلتقويةومتنوعةبينالمؤسساتالصناعاتلصالح الابتكار اتالجزريةأو التحسيناتالتدريج(عبدالستار محمدالعلي،، 2000، ص38)

تأثير الابتكار علقو بالمنافسة السوقية

يعملالابتكار غالبا علالتأثير فيالقو بالتنافسية المختلفة، وأهمهذا القو بهيتلكالتي صنهما مايكلبوتر فينمو ذجها الشهير بالقو بالخمسللمنافسة.

أولا :التأثير علالقو بالتنافسيةلمنافسيالقطاع

يؤثر الابتكار علمنافسيالقطاعتأثيرا كبيرا، فعندمايؤديالابتكار إلتخفيضتكلفة

المنتجاتادخلقطاعنشاطمعينتزدادالضغو طعلالمؤسساتالمتنافسةلخفضأسعارها

فتستطيعالمؤسسةالأقدر علخفضتكاليفها اللجو ءإلإستخدامسلاحالأسعار لجذبالبائين

بعيدا عنمنافسيها، وتبقالمؤسسةالمبادر ةتتمتعبميز ةتنافسيةعنغيرها بفعلعواملالخبرة

المكتسبةفتصبر ائدةإخلالصناعةمنخلالقوقاتالسعر .قدتحوالالمؤسساتمترفعة

التكلفةالدفاععنحصصها السوقيةفتلجأإلإلتقليدها فتخفضمنأسعارهاولأنهاأقلخبرة

منالمؤسسةالرائدة .لكنإذاكانالابتكار تقنياأومالنو عالذييمكنالحفاظعليهبالسريةأو

بحقوقالاختراعيصبحمنالعسير جدا عللمنافسينالحصولعليهاومحاكاتهبسهولة .أماإذا

كانالابتكار يساهمفيئدةويمالجدوة والمزاياالمرتبطةبأداءالمنتجفإنالمؤسسةالتيبتببهذاالنوع

منالابتكار تستطيععكسبولاالزبائنباتباعإستراتيجيةقائمةعلجاذبيةمنتجاتها .فيحينإذا

كانالابتكار منالنو عالذييركز جهودالمؤسسةفيخدمةقطاعاتضيقةسيمكنهامنأن

تكونأكثر فعاليةفيطلبيةحاجاتزبائنهاوأكثر كفاءةفيإستغلالمواردها،وتدعمهاتين

الميزتينخاصةإذاكانتسابقةإلهذاالابتكار داخلالصناعة.

ثانيا :الابتكار وحواجزالدخول

إستراتيجية الدخول للأسواق الأصلية للمؤسسة تتوافق إستراتيجية النمو والتأثير تبطبعوا امالاتالية :جاذبية القطاع، الدخول، وإمكانية تحسين القيمة المقدمة للزبائن،

ويعمل المنافسون داخل القطاع على إقامة حواجز دخول عالية أمام الداخلين الجدد بتأثير على هذه العناصر الثلاث، وذلك بتغطية السوق كلياً ومحاولة تنميطها حيث لا تترك فرصة سانحة لأي محاولة دخول) بعبارة أخرى جعله غير جذاب (أو برفع تكلفة الدخول إلى أقصى حد ممكن خلال الاستثمار في الإشهار والاتصال بصورة العلامة وخدمات الزبائن. كل هذه العناصر تمثل مجالات واسعة للابتكار ومنها الابتكار في أحد هذه العناصر يمثل حاجز للدخول لإذابتناهم منافسوا القطاع من جهة، وعملاً لكسر حواجز الدخول لإذابتناهم الداخلون الجدد من جهة أخرى.

1. يكون الابتكار حاجز للدخول للمنافسين الجدد في الحالات التالية:

أ إذا كان ممكناً لغيره من المنتجات الجديدة أو بأساليب الإنتاج الجديدة أو بالاستحواد على حقوق ملكية الابتكار التكنولوجية ببراءات الاختراع من طرف منافسي القطاع المستهدف.

ب إذا كان من السهل الاستحواذ والتحكم في المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية الخاصة بالابتكار من طرف منافسي القطاع.

ج إذا كانت الابتكار تكثيفاً أساسياً وكثيفة التكنولوجية.

د إذا كانت الابتكار اتحتاج إلى كثافة عالية من نشاط البحث والتطوير.

ه إذا أدي الابتكار إلى تنميط السوق والقطاع الصناعي بصفة تامة مثلاً ذلك مصباح

(Edison)

2. يكون الابتكار عاملاً لكسر حواجز الدخول لمنظره المنافسين الجدد في الحالات التالية:

- إذا كان ابتكارهم مجرداً في القطاع المستهدف.

- إذا تعددت مجالات الابتكار ومثلتها المجالات الأساسية داخل نفس السوق الأصلي.

- إذا تمتعنا المؤسسة الداخلة بالكفاءة والفعالية في تخفيض تكاليف الابتكار بنسبة أكبر

من منافسي القطاع، بعبارة أخرى إذا استطاعت تجاوز عامل خبرتهم وتجربتهم في المجال، وقد تكون التكنولوجيا المتطورة إحدى العوامل المساعدة لذلك.

في الحقيقة إذا أدب الابتكار البرفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة فإن ذلك يعتمد على مدى المؤسسات المبتكرة تمنع محاكاة تكنولوجيا جيتهم منظر فالمؤسسات المنافسة والجدير بالذكر أنه كلما كانت هذه التكنولوجيا لجيامنا لنوعا لذي يخفض من التكلفة أو يحسن من جودة المنتج كلما تمتعت المؤسسة المبتكرة بسبق تنافسي أكبر وقدرة تنافسية أعلى.

ثالثا: الابتكار وحواجز الخروج

كما تقيم المؤسسات حواجز للدخول لمنافسين فإنها في ظل زيادة حدة المنافسة ستعانين حواجز لخروجها من السوق المعني. حسب (Porter) فإن أهم عوامل الخروج جتتمثل في العناصر

التالية- 112 PP, 1999, Michael Porter, Op. Cit

116 الأوصوال دائمة والخاصة، ارتفاع تكلفة الخروج، الاعتبار استراتيجية الخاصة

بالمؤسسة، نقص المعلومات، معارضة المشرفينو المسيرين، كيفية طريقة التنازل عن الأصول، الحواجز الاجتماعية.

يمكننا القول أن الابتكار يؤدي إلى كسر حواجز الخروج وفي بعض الحالات يؤدي إلى رفعها في حالات أخرى.

1. يؤدي الابتكار إلى كسر حواجز الخروج والصناعة يعني أنه يعمل على خفض حواجز الدخول للصناعة

أخرى.

2. يؤدي الابتكار إلى رفع حواجز الخروج وفي الحالات التالية:

أ. اعتماد الابتكار على التجهيزات وتكنولوجيا أصول ضخمة.

ب. زيادة الاستثمارات الثابتة الخاصة بموضوع الابتكار.

ج. في حالة الابتكار في قطاعات تتميز بالتنوع العالمي تبط فإن التخلي عن بعض الابتكار أو

نواتجها قد يؤدي إلى التأثير على القطاعات الأخرى بالمؤسسة.

د. في حالة الابتكار القائم على التكامل للعموديين مع مؤسسات أخرى فإن الخروج من

قطا عينا عيمعيني عني فقد ان سلسلة نشاطاتبا أكمله.

ه. في حالة المؤسسة المشتغلة فقط عن نشاط واحد فإن الخروج جمنه يعنيا لإفلاس
والتصفية.

و. في حالة الابتكار اتالتي يفر ضها المدرءو الإطار اتالعليافإنهؤ لاء سيعار ضونا لتخلي
عنها بكل لطر قحتنو إن كانت قليلة الأهمية للمؤسسة.

ز. بالإضافة إلى العوائق الاجتماعية وعوائق نقص المعلومات الكافية حول لقطاعات التي
تريد المؤسسة الخروج جمنها أو الدخول إليها.

يتضح إذا أن الابتكار قدي عمل علنت سهيلا لخروج جمن بعض القطاعات والدخول
لأخرى. كما قديمثل في بعض الحالات تعائق الخروج جمنها، وحتن في هذه الحالة الأخيرة فهو
سيدفع المؤسسة عل ابتكار من أجل لبقاء.

رابعاً : تأثير الابتكار علنقو بالتفاو ضي بين الموردين والزبائن

يستطيع عمال الابتكار أن يغير نطاق المفاو ضة بين الموردين والزبائن (أفراد أو مؤسسات في الحالات التالية:

1. إذا دال ابتكار التنميط سو قمعين، أي كلماتمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى
منتج جين آخر ينبس هو لة وتكلفة أقل؛

2. إذا ساهم الابتكار في إضافة خصائص أساسية جديدة للمنتجات تؤثر في الودافع
الشرائية للزبائن وتؤدي إلى سلوك تفضيل قوي من جانب المشتريين، مما يسحب تضيق نطاق
المفاو ضة بين المنتجين والزبائن.

3. إذا كان ابتكار المنتجات أو أساليب الإنتاج متاحاً أمام عدد كبير من الموردين فإن
انتقال الزبائن من مورداً آخر يكون بمعدلات مرتفعة، الأمر الذي يدمشدة المنافسة بين
الموردين ويضعفقو تهما لتفاو ضية أمام الزبائن.

4. إذا توفر للموردين تكنولوجيات متصلة بأداء السلعة أو بخصائصها فإنها تستطيع أن
ترغم الزبائن عل الشراء، وذلك يضعف قيمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاو ضية كبيرة مع عملائهم.

خامساً : تأثير الابتكار عل القوة التنافسية للمنتجات البديلة

كما سبق الإشارة إليه في الفرع السابق المتعلقة بتحديد كل من مفهوم الإبداع والابتكار، لاحظنا أن مصطلح الابتكار التسويقي، الاتي هو التسويق، الاتي له وظيفة للمؤسسة، ولعلمنا أنها

الإبداع والابتكار ينتشر استخدامهما في جميع المؤسسات. ومن ثم فقد انبثق ما يعرّف بمصطلح الإبداع والابتكار التسويقي، أو كما يسميها البعض التسويق بالابتكار. وفي هذا الصدد فقد تم التطرق إلى تحديد مفهوم الإبداع والابتكار التسويقي على العديد من المستويات وحسب توجهات مختلف الباحثين والمنظرين الاقتصاديين من جملة ما ورد من تعاريف يمكن الإشارة إليها على:

يقصد بالإبداع والابتكار التسويقي " وضع أفكار جديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء أكان سلعة أو خدمة، أو عنصر السعر، أو عنصر

الترويج، أو عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار والإبداع يعالج عناصر المزايا التسويقية (عطا الله فهد السرحان، 2005، ص 11)

وما يستنتجنا لتعريفها أنها الإبداع والابتكار التسويقي يتكوّن من ما يلي:

- الإبداع والابتكار التسويقي في المنتجات.

- الإبداع والابتكار التسويقي في الأسعار.

- الإبداع والابتكار التسويقي في الترويج.

- الإبداع والابتكار التسويقي في التوزيع.

كما نصت تعريف آخر على أن "التسويق بالابتكار يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل لتسويقية، ولا سيما ما يتصل بعناصر المزايا التسويقية، وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرق إجراء ات أو استخدام معدات أو آلاتها في خلق حالة جديدة تسويقية سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو التسعير، وهكذا فإن استحداث

طريقة جديدة لتقديم الخدمة هو ابتكار تسويقي، كما أن توزيع المنتج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي، وابتداء طريقة

تسعر تعزز القيمة هو ابتكار تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال بالتر ويجيمن خلال الحفلات الخاصة لعين
ومن الزبائن هو ابتكار تسويقي أيضاً (درمانسليمان، 2006)

و عملياً فإن مهمة الوصول إلى المستهلك ثم تحقيق الحاجات والرغبات لها تأثيراً كبيراً على المنفعة المتوقعة
لإستراتيجية تسويقية تتضمن محتواها عناصر عديدة يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف التسويقي، حيث أن أخذ
تيار وتحليل هذا الهدف التسويقي يتطلب ابتكار مميزات تسويقية من العناصر المعروفة
(المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) كما يمكن تعريف الإبداع والابتكار التسويقي بأنه
“تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة وغير
التقليدية وتحويلها لتطبيقات عملية في أدمج المجالات المزيج التسويقي، كالمنتج والتوزيع، أو غير ذلك
ك (درمانسليمان، 2006، ص 8).

ومن هنا فإن الإبداع والابتكار التسويقي يتصف بعدة خصائص يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:
- توليد الأفكار ودراستها وتبيان جدولها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع.
- العمل على استغلال الأفكار الجديدة بشكل كافي وفعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها.
- شمولية الإبداع والابتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي:

وأخيراً يمكن القول بأن أي فعل متميز ومنفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق
يدخل ضمن مجال الابتكار التسويقي كما أن مفهوم الإبداع والابتكار التسويقي لا يختلف في جوهره عن الابتكار، أ
والابتكار في مجال آخر بحالات التسويق، حيث يمكن الاستغلال لناجلاً أفكار جديدة، وينطبق عليهما ما ينطبق
على هذا أو ذاك، فهو يمكن تبنيها كنظام حيث يمكن تعلمه وممارسته.

1-2- أنواع ومراحل الإبداع والابتكار التسويقي:

إن الإبداع والابتكار التسويقي العديد من التقسيمات والتصنيفات وذلك حسب تعدد واختلاف المعايير
المعتمدة، كما أن عملية الإبداع والابتكار التسويقي تمر بعدة مراحل منظمة ومتتالية للوصول إلى المرحلة الأخيرة
التي تعرف بالإبداع والابتكار التسويقي.

و. أنواع الإبداع والابتكار التسويقي:

التقييم كتنقيس الابتكار بالعدد من الأنواع، وذلك باستخدام عدد من الأسس بخلاف التسويقي والوظيفة التسويقية موضع الابتكار) المقصود هنا مجال الابتكار التي تنتظر قائلها في المطلب الثالث من هذا المبحث، وفيما يلي سوف نتطر قبصفة موجزة عنها من أواع وتصنيفات الإبداع التسويقي كمن صنفها للأسس- (أزهار عزيز عبدالرحمان خروج، 2009 م)

1- حسب نوع طبيعة المنتج:

إن التقسيم حسب نوع المنتج يمكن أن يشمل مجالات متعددة منها سلعة أو خدمة، أو في مجال المنظمات والأشخاص الأفكار علما اعتبار أن المنتج من الناحية التسويقية يمكن أن يكون نعلش كسلعة أو خدمة، أو فكرة، ولاشك أن الهدف الأساسي من التسويقي الابتكار هو الشكل الذي يتخذ هي كمن أن يتأثر بدرجته كبيره بنوع المنتج الذي يصعب عليه.

و. 2- حسب نوع طبيعة المؤسسة:

حيث يكون التسويقي الإبداع والابتكار يفيمؤ سساتها هدفه لتحقيق الربح أو غير هادفة للربح، كما يمكن التقسيم حسب طبيعة النشاط الممارس من قبل المؤسسة) صناعي، تجاري، خدمي .. (الخ) و عليه قد يكون

التسويقي الابتكار الذي يصلح لمؤسسة صناعية مثلا، لا يصلح لمؤسسة تجارية على سبيل المثال والعكس صحيح.

و. 3- حسب الهدف التسويقي: يمكن تقسيم الإبداع والابتكار التسويقي حسب الهدف التسويقي إلى قسمين:

- الأولي هدفه لحل مشكلة تواجهها المؤسسة أو معالجة ظاهرة غير مرغوب فيها وهي كون الابتكار عبارة عن رد فعل.

- الثاني هدفه التحسين الأداء والارتقاء به، حيث يكون الابتكار في هذه الحالة مبادأة، على عكس الحالة

الأول الذي كان مجرد رد فعل.

هذا وقد تجمعت المؤسسة بين هذين النوعين من التسويقي الابتكار يمع أكثر من منتج أو سوق، أو تقوم بأكثر من نشاط بعضها توجه فيهم مشاكل، بينما تترغب في التحسين المستمر في الأداء في البعض الآخر.

المنتجات المصرفية

هناك العديد من التعاريف التي تدق التسيو يقل المنتج بشكل عام إذ عرف كوتلر و آر مسترونج (and
(Armstrong, 1999, pp) 238-240. (Armstrons,Kotler

المنتج إعلاناً،” أيشي أي يمكن عرضها في السوق لجذب الانتباه، أو الامتلاك، أو
الاستخدام، أو الاستهلاك الذي يمكن أن يشبع حاجة أو رغبة.”

أما (Doyle) - (Doyle? P. Branding, in M.g. Baker (1991, pp 335)- (347.-

فير بأن المنتج هو “ أيشي أي في حاجة العملاء ” مما سبق لاحظنا أن العملاء يبحثون عن حزمة من المنافع.
وفي قطاع المؤسسات المصرفية، فإن مفهوم المنتج يكون أقل وضوحاً ودقة بالمقارنة مع مفهوم الساندل للسلع
المادية، ويعود السبب في ذلك إلى (سليمان شكيبي الجيوسي، محمود حاكم ، 2009 ، ص 242)

-

أن عنصر المنتج المالي يتداخل مع قوير تطبقه مع عناصر المزيجات التسويقية الأخرى، و عليه فإن تمييز المنتج
المالي من سعره هو توصيل هو الأشخاص الذين يقومون بإعداد هو تقديمه، وكذلك الممارسات المتبعة في تصميمه
وتطويره ربما يكون صعباً.

- العديد من المنتجات المالية تتسم بطول الأجل، لذا فإن تحديد المنافع المتأتية من تلك الخدمات بدقة يكون

أمر غير مؤكد.

- أن عدم ملموسية المنتج المالي بشكل عام يجعل تعريفه وتحديد مكوناته قضية معقدة وصعبة.

و علماً أن غمناك التعقيدات السابقة لأنها كعضو المحاولات الجادة لتعريف المنتج المالي منها:

تعريف (Meidan) (Meidan, A.,. 1996) (-

المنتج المالي هو “ خدمة أو حزمة من الخدمات التي غالباً ما تقدم للعميل واحد من

قبل مؤسسة مالية واحدة، وغالباً ما توجد أو تستهدف سوقاً معينة.

وقد عرف المنتج المالي إعلاناً - (سليمان شكيبي الجيوسي، محمود حاسم الصهيد، ص 244)

خدمة أو حزمة من الخدمات التي:

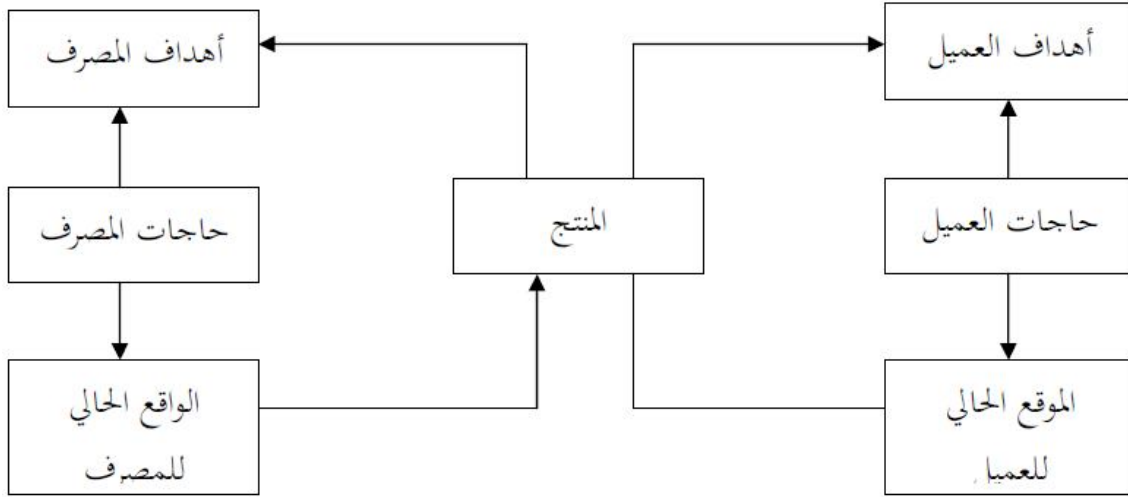
1- غالباً ما تقدم للعميل واحد من قبل مؤسسة مالية واحدة.

2- غالباً ما توجهها وتستهدف سوقاً معينة.

2-1- المنتج المالي وحاجات العملاء:

يمكننا القول بأن التسويق هو عملية الربط بين إمكانية المصرف وحاجات ورغبات العملاء وذلك من أجل تحقيق أهداف الطرفين، والمنتج هو الآلية والوسيلة التي يمكن خلالها تحقيق هذا الربط. ويمكننا النظر إلى المنتج كحل وعلاج لمشكلات وحاجات العملاء، وكذلك كأداة مساعدة على تحقيق أهداف المصرف، وعليه فإن قرار المنتج يجب أن يتبن على دراسة علمية حول قدرة هذه المنتجات على تحقيق أهداف كل من العملاء والمصرف وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (2) الربط بين حاجات المصرف وحاجات العميل



المصدر: سليمان شكري الجبوسي، محمود جاسم السميدي، تسويق الخدمات المالية

2-2- عملية الابتكار في المنتج المالي:

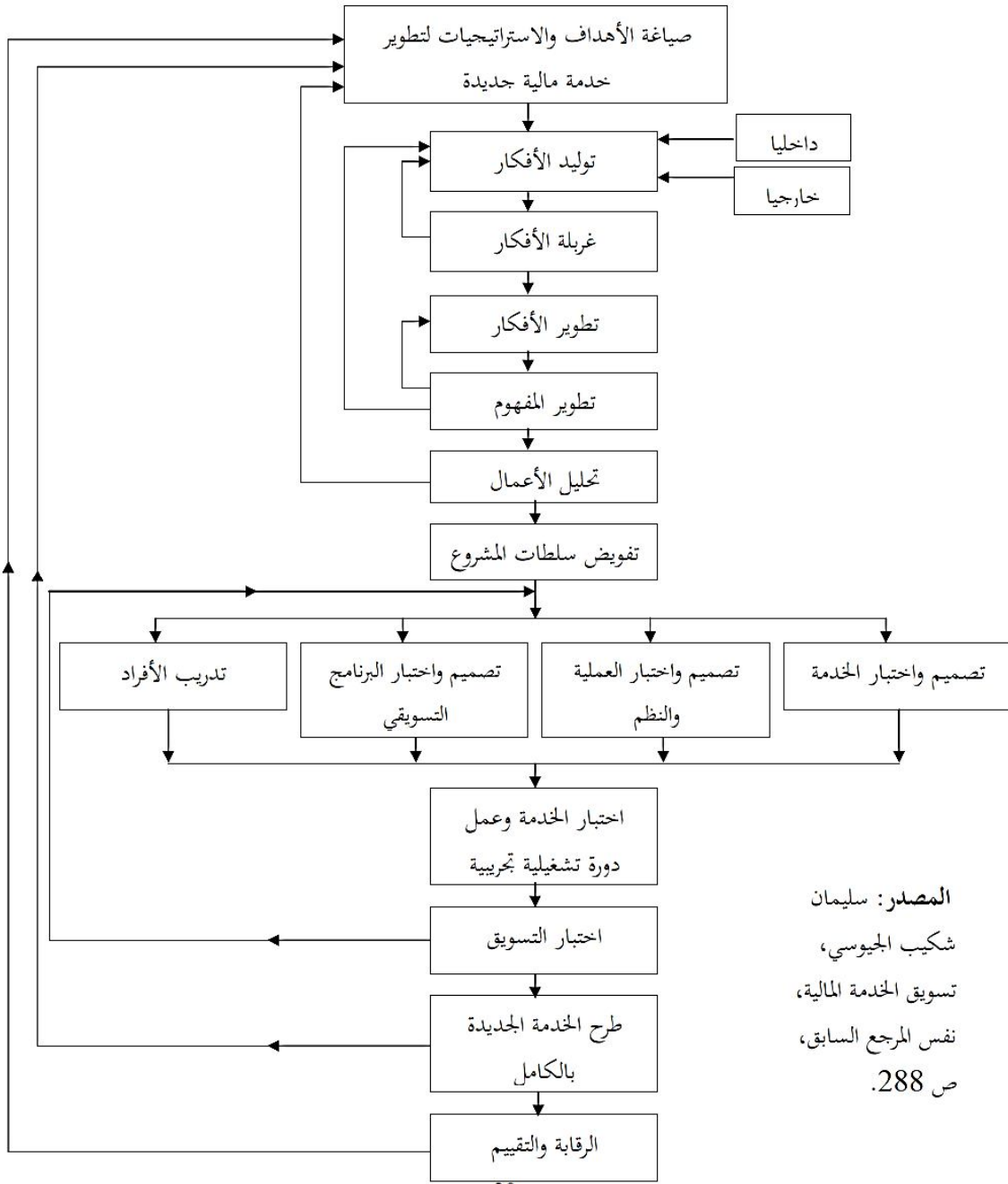
إن عملية الابتكار لمنهجية جديدة تتطلب وجود مجموعة من العوامل الأساسية لإنجازها على الشكل التالي (نفسالمرجع السابق، ص 285)

-توافر هيكل تنظيمي ملائم بالإضافة إلى ثقافة تشجيعية لتطوير منتجات جديدة.
-المحافظة على الاتصالات المنتظمة مع البيئة الخارجية بهدف التعرف على التغييرات وتطويرها على خصائص السوق واحتياجات العملاء.

-الحاجة إلى وجود دعم إداري يقوي الإدارة العليا ويحفز ويشجع على تطوير منتجات مالية جديدة وذلك من خلال توفير القدرات والإمكانيات والموارد المالية والتسويقية والتكنولوجية وغيرها.
-وضع قواعد إرشادية لاتباعها عند تنفيذ سياسات تطويرية ثابتة نسبياً للمصر فلا تتغير مع تغيير الإدارة العليا لضمان الاستمرارية.

وهناك عدة نماذج تستخدمها المصارف على اختلاف أنواعها وأحجامها لتطوير منتجات مالية جديدة ومنها النموذج التالي (نفسالمرجع السابق، ص 285)

شكل رقم: (3) عملية تطوير منتج مالي



المصدر: سليمان
شكيب الجيوسي،
تسويق الخدمة المالية،
نفس المرجع السابق،
ص 288.

وتعتبر مرحلة توليد الأفكار من أهم المراحل لعلنا لإطلاق، حيث يتم الحصول على أفكار من مصادر خارجية ومصادر داخلية ومن أهم المصادر الخارجية نجد:

البحوث والدراسات الأكاديمية، المنافسون، التشريعات والاحتياجات الحكومية، المؤسسات المالية العالمية، العملاء والوسطاء، أما المصادر الداخلية فتتمثل في:

مقترحات موظفي المؤسسة

المالية، موارد المؤسسة المالية منذو بالخبرة، إدارة التسويق بالمؤسسة المالية، إدارة البحوث والتطوير في المؤسسة المالية.

وبعد الانتهاء من جميع الأفكار يتم غر بلتها وتحديد الأفكار التي يمكن تطويرها بالمفاهيم خدمة، من خلال خصائص صفات المنتج الذي يبيعو دبالمنفعة للمصر فو العميل.

3- المصارف التقليدية والحلقة المفقودة:

إن المبالغة في الابتكار وتجاوز بعض حلقاتها المشار إليها في الشكل رقم 3 قديو دبالنتائج وخيمة لكلا الطرفين في المصر فو العميل، وهذا مانلاحظه في الأزمنة المالية العالمية التي أدت إلى إفلاس العديد من كبار البنوك

ك

العالمية، وامتدت آثارها بشكل مباشر وغير مباشر على مختلف الأسواق العالمية، يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب :

(1) - انفصال الاقتصاد العالمي عن الاقتصاد الحقيقي حيث أصبح التركيز يتجه نحو التعامل في أوقالدين بهدف تحقيق مكاسب سريعة على حساب المدينين، خاصة عندما قامت المصارف بتحويل الأقر وضال منوحة الإسندات متداولتها في الأسواق) التوريق

من خلال بيعها لشركات التوريق ثم تقو مهذها لآخرية إعادة بيعها للمستثمرين آخرين والذين يقو موندور همبر ههذها لاورا لحوصل لقر وضجديدة لشرء المز يدمنتلك السندات خاصة بعد قة يام

شركات التأمين بالتأمين على تلك السندات مما يشجع على طلب المز يدمنها واقتناؤها وبالتالي تكرار نفس العملية مرار ت عديدة، الأمر الذي أدبالتوسيع الهوة بين الاقتصاد الحقيقي والاقتصاد المالي.

(2) - توجيه الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة نحو التوسع في الاستثمارات القائمة على المال كالبورصات وقطاع الخدمات المالية، نظر الوفرة المالية لهذه الجهات مما دفعها نحو الاستثمارات الآمنة و جدت في أسواق ق

العقارات مجالاً خصباً لتحقيق مصالحها.

(3) استخدام عنصر الفائدة وخطورة الدور الذي تلعبه في النشاط المصرفي وتذبذبها

بين الصعود والهبوط بفعل مؤشر اتداخلية وخارجية.

(4)- اضطراب حركة الودائع البنوك. تأثر حركة الودائع سلبيا نتيجة لتضرر المصارف والدائنة وعدم

قدرتها علي استرداد ديونها بأناز دادت حجم محفظة ديونها

المتعثرة، الأمر الذي أثر علي قيمة أسهمها في البورصة، وبدأ يسيطر علنا ذهان المستثمرين بحالة من عدم

الثقة في الجهاز المصرفي.

(5) تقلبات أسعار صرف عملات الأصول المالية المستثمر فيها:

3-1- الهندسة المالية كآلية لتطوير المنتجات المالية الإسلامية

تعتبر الهندسة المالية أداة مناسبة لإيجاد حلول لمبتكر أو أدوات مالية جديدة تجمع بين وجهات النشر والحنيف

واعتبار الكفاءة الاقتصادية

و لمواجهة المنافسة يتطلب الأمر تطوير منتجات مالية إسلامية مستحدثة تتضمن للمؤسسات قدر امنال مرونة ،

ونصيبا سوقيا وافر اي يمكنها ان تستمر اراو المساهمة في التنمية.

تعريف الهندسة المالية: -

هناك عدة تعاريف منها: "الهندسة المالية عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تتضمن

عمليات التصميم والتطوير والتنفيذ لكل من الأدوات والعمليات المالية المبتكرة بالإضافة إلى الصياغة لحلول لإبداع

ية لمشاكل التمويل وكذلك كفي اطار موجهات النشر والحنيف."

التصميم والتطوير والتنفيذ لأدوات وآليات مالية مبتكرة، والصياغة لحلول لإبداعية لمشاكل التمويل)

فتحالرحمن، صالح، 2002م).

وتتضمن الهندسة المالية العناصر التالية:

1. ابتكار أدوات مالية جديدة

2. ابتكار آليات تمويلية جديدة

3. ابتكار حلول جديدة للإدارة التمويلية

أنتكونا لابتكار اتالمشار اليها سابقا موافقة للشرع

ومن بين أنوا عالادو اتالمالية للتداو لفيسو قالنقد حسب ما يقر هالشر عمالي-

(فتحالرحمن، صالح، 2002 ص16)

و. صكو كالصناديق للاستثمارية:

يعرفالصندوق والاستثمار بيانها تجميع لأموالعبر الاكتتاب فيصكو كه بغير ضا استثمار هافيمجالا استثماري

معرفة في نشرة الاصدار

ب. صكو كالاجارة:

الاجارة عبارة عن عقدي قومالمؤجر المالك للعينا المعينة بايجار هالطرف اخر مقابل مصروفات ايجار ية محددة

يتم الاتفاق عليها في عقد الايجارة

ج. صكو كالمضاربة:

صيغة المضاربة تعني اتفاقية بين طرفين بوجوبها يقدم احدا الاطراف اسامال بينما يقدم الطرف الاخر العمل

علانا يتم تقسيم الارباح وفق النسب التي ارضع عليها الطرفان

د. صكو كالمشاركة:

هي صكو كمشكلة لصكو كالقارضة او المضاربة لكن لا اختلافا لاساسي يتمثل في ان صكو كالمضاربة المال

كله

منظر فواحد بينما في صكو كالمشاركة نجد الجهة الوسيطة التي تصدر الصكو كالمستثمر ينتعبر شريكا

مجموعة المستثمرين

ه. صكو كالمرا بحة:

المرا بحة كصيغة اسلامية تعني بيع سلعة معلومة بتسعير يغطي التكاليفز ائدها مشر بحيث تقع عليها بينا الباعو

المشتري

و. عملية التصكيكل لأصول) التوريق:

تمثل عملية التوريق لأصولا لمختلفة احدا الادوات المالية الهامة قصيرة الاجلو التي يمكن الاستفادة منها على

مستويات ادارة الموجودات بصورة مثلى

فالتوريق هنا يختلف عن هيا التوريق في المصاريف التقليدية، ويقصد بالتصكيك

تحويل لجزء أو مجموعة من الأصول (الغير السائلة والمدرة لدخليمكنا التنبؤ به)
الساورة المالية قائمة على الشراكة في

منافع هذا الأصل لفرمة معينة، كما توجد أنواعاخر من الصكوك مثل صكوك الإستهناص، صكوك
السلم.... الخ

ثالثا : الولاء والميزة التنافسية

بعد القطاع المصرفي من الأقطاعات الاقتصادية الهامة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء

حيث أن الدور الذي تلعبه المصاريف في الحياة الاقتصادية دورا مهما وفاعلا

فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث كما أصبح لها دور

رئيسي تحقيق أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية والنقدية

لذلك فهي تساهم بشكل رئيسي في فعكفاءتها وفعاليتها الإدارية، وأن تعمل على تحقيق

جميع أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها وغاياتها ضمن إطار البيئة المالية والمصرفية التنافسية

ويعد الجهاز المصرفي أحد الأركان الأساسية الذي يقوم عليها النظام الاقتصادي

ويحتل دورا رئيسيا في استغلال

إمكاناتها وتعظيم قدراتها في مواجهة التحديات التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية والعالمية

مما أدب إلى التحول

فلسفة العمل المصرفي خلال العشري الأخرى من القرن الماضي من التركيز على أداء وتوزيع الخدمات المصرفية

إلى التركيز على العميل في حد ذاته

وتسويق الخدمات المصرفية المستحدثة لمقابلة احتياجات توريق عملاء المتطورة والمتزايدة باستمرار

حيث أصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه المصاريف ليس في تقديم الخدمات التقليدية – الوظائف

التقليدية التي تؤديها المصاريف التجارية - وإنما في محاولة استحداث مجموعة من المنتجات والخدمات التي تلبي

شريحة واسعة من العملاء

معتقد مهم أن نسبة الأوقات التي أمكن الملائمة باعتبار أن العملاء هم نقطة البدء في

ومعالتوسعفيعددوحجمالعملالمصرفيخاصةفيظلاللتطورالتمتسارعةالتيتشهدالصناعةالمصرفية مصر فالقطعالخاصفيسوريةإلجانبالثورةالتكنولوجيةوالمعلوماتيةبكلأبعادها ، والتحولالآلياتالسوق والخصخصةأدبذلكإلبوضعالنشاطالمصرفيفي السودانفيماوجهتطورارسريعوتحدياتكبيرةنتيجة التحولاتالعالميةالتيتشهدالعقدالأخيرمنالقرنالماضي ، والتيلازلنتتفعلفيمابينهامعلولهذالقرن ، حيثيشهدالاقتصادالعالميموجةتحريرالتجارةالعالميةبكلجوانبهاالسلعيةوالخدمية ، والتيتعنيالنهايةإزالةكلالقيودالتيتقفعاثقالأمامتحرركاتالسلعوالخدماتورؤوسالأموال . تعبرالمنافسةالمصرفيةعناالاجراءات التيتسعونخلالهاكمؤسسةمصرفيةإلالتأقلممعالتطورات الدائمةعلمستوبالسوق ، منخلالالمحافظةعلوالعملاءالحاليينوجذبأكبرعددممكمنالعملاءالمرتبين ، والاستجابةلطلباتهمالمعقدةوالتغيرةبإستمرار ، كذلكتساعدمصارفعلبالنمووالتطوروتحفزهاعلتتحسينجودة خدماتهاوتوسيعنشاطاتها ، وبالتاليتعزیزقدارتهاالتنافسية ونتيجةلذلكيحاولهذاالبحثالترفعلدورالتسويق المصرفيفيزيادةحدةالمنافسةبينالمصارفالتجاريةالسوريةوتعزیزقدارتهاالتنافسية ، وذلكمنخلاللتحديد العلاقةبينعناصرالمزيجالتسويقيالمصرفيالرئيسية ، والقدرةالتنافسيةلهذهالمصارف والمطلبالأول : دورالتسويقالمصرفيفيدعمالميزهالتنافسيةللبنوك 1. تطويرالتسويقالمصرفي: يعدتتسي مفهومالتسويقالدصرفيالحديثأمرالمحافظلاللتطوراتالمتلاحقةالتيتشهدالساحةالدصرفية والتيتبلورتملالزهافياحتدامالمنافسة، حيثيساهم وهذاالمفهومفيزيادةموارالبنكومنثمبرقيقالتوازننفي هيكلموارالبنكوإستخداماتهاومناهمركائزوظائفالتسويقالمصرفيالحديثالتيلغبالتكيزعليها: -خلقأوصناعةالعميلبالسعينحوالعميلومعرفةإحتياجاتهوغباته .

-إكتشاف الفرص للإقتصادية ودراستها ومعرفة المشروعات الجيدة
-تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات وإحتياجات العملاء بشكل مستمر
ويكفل رضا العميلو ذلك بالقيام بدراسة وإحتياجات العملاء.
-ضرورة قيام مسؤولو التسويق بالمصر في بالتعايش
الكامل للبيئة الإقتصادية والإجتماعية التي يعمل بها البنك
-يعتبر التسويق بالمصر في الحديتأداة بر ليلية هامة في فهم النشاط بالمصر فيو معاونة العاملئ بادلبنك في
رسم السياسات ومراقبته ومتابعة العمال لمصر في؛
-القيام ببحوث السوق وجمع وفحصو بر ليلتطور اتالسوقو إبداناتها.

2. تطوير وتنويع الخدمات المصرفية:

في ظل المنافسة المحددة وفي هذا الإطار لغب على البنوك تلبية كافة لإحتياجات العملاء وتنويع خدماتها
للوصول لإلتطبيق مفهوم البنوك الشاملة ومنأهم هذه الخدمات:
-الإهتمام بالقرض والشخصية والتي تستخدم لتمويل لإحتياجات الشخصية والعائلية مثل: شراء
وحدات سكنية وسيار أو أجهزة منزلية,
-الإهتمام بتقديم المقر وضلل مشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.
وبالإضافة إليالية التركيز على صفة التجزئة خلال هذا المرحلة فإنها كإحتاجة إلتقديم بعض الخدمات
الحديثة (لزمدين عبد الله العوض،، 2002).

3. الإرتقاء بالعنصر البشري:

غذعننا البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية لإرتقاء بالأداء بالمصر في فعلنا من الرغمة من الجهود
التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية.
يتطلب لإرتقاء بالعنصر بدستو بأداء العنصر البشري يتبعه دمننا لإستبياننا التامة للوصول إلى نموذج
المصر في الفعال "نذكر منها ما يلي:

-الإستعانة بأحدث بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبر لتدريب الكوادر المصرفية على إستخدام تكنولوجيا
الصناعة المصرفية وأدوات العصر الحديت مثل: الإنترنت،

-إرسال موظفي البنوك كبعثات تدريبية في الخارج للاستيعاب أو التكنولوجيا العالمية وتطبيقها في السودان .
-ترسيخ لدى الموظفين الدوافع التي تتعلق بألية الابتكار والإبداع ومواكبة التطور التكنولوجية الحديثة
وتطوير المنتجات الصديقة للمبادرة لكسب عملاء جدد.

- لعب التدريب العملي على اجراءات العمل لمصر في التيقديس بقلز ومالعملها احتديصبحوا قادرين في
المستقبل على الرقابة والمتابعة وإتخاذ القرار المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم.

-إلزام كافة العاملين لدى البنوك بتلقيير امجترديبية على استخدام تكنولوجيا الإتصالات والحاسب الآلي
باعتباره عنصرارئيسيالتحقيقالتطوير المطلوب في مهاراتهموظفيالبنوك.

4. مواكبة المعايير المصرفية الدولية : باتاً من أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:

أ - تدعيم القواعد الرأسمالية : تحتل قضية تدعيم رؤوسالبنوكأليةمتنافسةبوصفهاخطالذفاعالأولعن
أموالودعدنوصمامالأمانفيمواجهةالصددماتوالأزمات،فضلاعنأليتها فيمنحقدرةالبنك علىتنويع
خدماته وإستخداماته.

ب - تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك : لعبأندورالسياسةالإئتمانيةلكلبنكإختصاصاتالجهات
المسؤولة عن منح الائتمان بالبنك مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالبنك في الرقابة على عمليات الائتمان.

ج - الإهتمام بإدارة المخاطر : إنحسادارةالمخاطريتطلبثلاثةمراحلمدربطتها:
-تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمال لمصر في.

-القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال النظام معلوماً مناسبة.

-قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة وإتخاذ القرار الصحيحة في الوقت

لتعظيم العائد مقابل جيمالمخاطر (عياشمبروك، 2013 م).

خلاصة البحث :

أولاً

رغم أن الابتكار عملية معقدة ومتعددة الجوانب تحمّل فطياتها الكثير من الأخطار إلا أنه يعتبر عاملاً جديراً فعالاً قدره التنافسية للمؤسسة وتكمن أهمية الابتكار في عملية تحويل الأفكار إلى منتجات جديدة ذات اتجاه نظر أ

لما تحملها منتحسينو ابتكار. إن اختيار الابتكار كأداة للتنافس يحتمل على المؤسسة الاهتمام بنشاطات البحث والمذاق والعملاء الجاد والارتكاز على قواعد علمية ومعرفية في المجال المستهدف لخلق الجديد، رغم أن ذلك يتطلب موارد تنظيمية ومادية وتكنولوجية وبشرية معتبرة. بما أن المنتجات الجديدة هي أهم مخرجات عملية الابتكار باعتبارها وسائل التنافس الفعلية في الأسواق، فإن ذلك يعني أن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ستتم تبطة بدرجات ابتكارها في مجالات

لمنتجات

بلاي كفاءتها تقو مالمؤسسة الاقتصادية بابتكار المنتجات الجديدة وإنما يجب أن تكون سابقة ومستمرة في ذلك وحريصة على عدم تقليدها أو ضياع مزاياها. إذا علمنا أن المؤسسة الجزئية الرأبغية فير فعاً وتعزيز مزاياها التنافسية أنتعمل في أقرب وقت

ممكنة لتهيئة المناخ المناسب لتوفير الإمكانيات اللازمة والمتطلبات الضرورية لتحسين وتطوير منتجاتها ب الكيفية التي تؤولها للتعامل مع المعطيات الحالية والمتوقعة للسوق الذي أصبح يتخذ صفة العالمية.

ثانياً: بعد النظر قلمختلف المفاهيم الأساسية للابتكار والتسويق يمكن استخلاص ما يلي:

1- أن التسويق المتعار فعلياً يعمل لتحقيق حاجات ورغبات المستهلكين بما يتواءم مع

قدر اتو إمكانيات وأهداف المؤسسة، وهذا المفهوم لم يظهر إلا بعد مرور هبمر احتطور

فيها من مجرد نشاط ثانوي يعنى بيع وتصريف السلع إلى أهم نشاط في المؤسسة يعمل على

ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية.

2- يعنى الابتكار التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى منظمة، ولا يشترط أن

يكون هذا الجديد جديداً تماماً لنقول عنها ابتكار، فأي تغيير على الحالة

القائمة تحتو إن كان صغيراً فإنه يعتبر ابتكاراً.

3- يعتبر الابتكار نشاطاً معقدًا اتخذ خلفيته تكوين مجموعة من العوامل التي تعمل على

تحفيزها أو تثبيطها في بعض الأحيان، حيث تنقسم إلى ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة

و ذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية علمستو بالفرد المبتكر

ومجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

ثالثاً : ابدت الكثير من البنوك كالتيتبتتأساليبتسويقية منشأنها أنتحققميزة تنافسية كما رأينا أن إمتلاك

وتطوير الميزة التنافسية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، لذا أصبح وضو عجودة

الخدمات المصرفية عنصرا حاكما في ظل المنافسة الحادة بئ البنوك لذبتسع بالبنوك فبالوقتالراهنالذال إلى

تناسب جودة الخدمات

الصرفية ضمن إطار التسويق المصرفي وثبتت أساساً بانام منشأنها أنتحققلنا ميزات تنافسية والجودة التي على أساسا

س ثقة العميل حيث أصبحت الدخال لرئيسي للتطوير والتحستتالمستمر الذي يشمل كافة مراحل وشكلا لأداء

سعيالإشباع حاجات الزبائن.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

الفصل الثالث منهجية الدراسة

مقدمة:

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسيده في منظمات الأعمال.

لذلك فقد قام الدارس باتباع إجراءات منهجية الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة ، يحتوي هذا الفصل على نموذج الدراسة المقترح، وفرضيات الدراسة من واقع النموذج المقترح، وعرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، إضافة إلى مصادر جمع البيانات ، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة، والنظريات التي تم استخدامها.

نظريات الدراسة:-

نظرية IO(نموذج المنظمات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية):-

منذ العام 1960، وفي خلال العام 1980 فإن البيئة الخارجية كان يعتقد أنها المحدد الرئيسي للإستراتيجيات التي تختارها الشركات لتتنبؤ النجاح في أعمالها. حيث إن نموذج المنظمات الصناعية للمعدل الأعلى للإيرادات يوضح هيمنة وتأثير البيئة الخارجية على إستراتيجية أعمال الشركات. حيث يحدد الأعمال الصناعية أو أي قطاع صناعي تختاره الشركة للمنافسة، والذي له تأثير كبير على الأداء أكثر من الخيارات التي يتبناها ويتخذها مدراء الشركات في اتخاذ القرارات داخل منظماتهم.

ويعتقد أن أداء الشركات هو الذي يحدد بصورة رئيسية نطاق سمات الصناعة، مشتملاً على ميزان الاقتصاديات، والعوائق التي تحول دون الدخول إلى الأسواق – التنوع - اختلاف المنتج ، ودرجة مركزية الشركة في مجال الصناعة .

تأسيساً وبناءاً على الاقتصاديات، فإن نموذج المنظمات الصناعية له أربعة فرضيات رئيسية.

أولاً: يعتقد بأن البيئة الخارجية تفرض أعباء وعوائق هي التي تحدد الإستراتيجيات المتخذة، والتي ينتج عنها المعدل الأعلى للإيرادات.

ثانياً: أن معظم الشركات تتنافس داخل نطاق عملية الصناعة أو داخل أي قطاع صناعي حيث يفترض أن تمارس إستراتيجيات شبيهة متعلقة أو ذات صلة بالموارد، وأن تتبع إستراتيجيات على ضوء هذه الموارد.

ثالثاً: أن الموارد التي تستخدم في إنجاز وتنفيذ الإستراتيجيات يفترض أن تنتقل بصورة كبيرة بين الشركات بعضها البعض، عليه فإن أية اختلافات وتنوعات في الموارد والتي تنشأ بين هذه الشركات تكون قصيرة الأجل.

رابعاً: إن صانعي القرارات في المنظمات يفترض أنهم يتصفون بالترشيد والعقلانية والالتزام أثناء أداءهم لأعمالهم وذلك للوصول إلى أفضل العائدات والأرباح، كما هو موضح في سلوكهم المؤدى لزيادة الحد الأكبر من العائدات والأرباح. إن نموذج المنظمات الصناعية يضع تحديات على الشركات لإيجاد أكثر الصناعات ربحاً وجاذبية والتي من خلالها تستطيع المنظمة التنافس في الأسواق. إن معظم الشركات يفترض بان لديها موارد ذات قيمة متشابهة ويتم تداولها بين الشركات، فإن أدائهم عموماً قابل للزيادة فقط عندما ينخرطوا في الأعمال الصناعية بإمكانيات عالية الأرباح، ويتعلموا كيفية استعمال وتسخير مواردهم لإنجاز وتنفيذ الإستراتيجية التي تتطلبها سمات التركيبة البنوية للصناعة.

إن التأثيرات الخمس القوية لنموذج المنافسة هو أداة تحليلية تستعمل لمساعدة الشركات لإيجاد نوعية الصناعة التي تكون أكثر جاذبية وربحية لهم مشتملاً على عدة تغييرات ، حيث يوضح أن ربحية الصناعات مثل (معدل العائدات في رأس المال المستثمر نوى العلاقة برأس المال الأصلي) هي عوامل تفاعلات من خلال خمسة تأثيرات هي: (الممولين – المشترين – صناعة المنتجات البديلة، والإمكانيات التي يمكن أن تدخل في الصناعة). إن الشركات تستعمل وتستغل نموذج التأثيرات الخمس هذا لتتقصى وتتحرى عن الجاذبية

الصناعية المناسبة والملائمة لإمكانياتها الربحية، أيضاً الموقع الأكثر تميزاً للشركة للحصول على هذه الصناعة، والذي من جانبه يعطى الشركات السمات البنوية للصناعة.

وعادةً فإن النموذج المذكور يقترح بأن الشركات تستطيع أن تحرز عائدات فوق المتوسط بإنتاج إما البضائع ذات المقاييس، أو الخدمات ذات التكاليف الأقل من جانب المتنافسين (إستراتيجية قيادة التكاليف) أو بإنتاج بضائع متنوعة، أو الخدمات التي يدفع فيها العميل أسعاراً عالية وممتازة (إستراتيجية التمييز) (قيادة التكاليف وتمييز المنتجات) .

في واقع الأمر إن خير مثال لذلك صناعات الأطفمة أصبحت محصلتها (صفر)، وإن الشركات تخوض وتتصارع مع نفس مجموعة الزبائن، حيث أن شركة ماكدونالد تنافس في صناعات جاذبية نسبياً بينما تقوم بشراء العقارات خارج الولايات المتحدة الأمريكية بأسعار جاذبة لتأسيس مخازن مختارة جديدة. أن شركة ماكدونالد تعمل في مجال المطاعم السريعة (أو الخدمات السريعة)، وهذا ما جعلها أن تحرز عائدات وأرباح فوق المعدل.

إن نموذج المنظمات الصناعية حدد بأن العائدات فوق المعدل يتم تحقيقها عندما تكون شركات المنظمات الصناعية قادرة بطريقة فعالة بدراسة البيئة الخارجية، كأساس للتعرف على الصناعة الجاذبة والمربحة وتحقيق وإنجاز الإستراتيجية المناسبة أو الملائمة.

إن الشركات التي تنمو نحو اكتساب المهارات الداخلية، تحتاج أن تحقق وتنجز الإستراتيجيات المطلوبة من قبل البيئة الخارجية والتي من المرجح أن تنجح ، هذا النموذج يقترح بأن العائدات تحدد بطريقة رئيسية من قبل الخصائص والسمات الخارجية أكثر من الشركات المتفردة في الموارد والقدرات الداخلية.

هذه النتائج تقترح بأن: البيئة الخارجية ، وموارد الشركة ، مقدراتها ، كفاءتها الأساسية ، والمزايا التنافسية كلها ذات تأثير على استقرار الشركة لتحقيق وإنجاز التنافس الإستراتيجي وجنى إيرادات وأرباح فوق المعدل.

ومن هنا فإن نموذج المنظمات الصناعية يعتبر إستراتيجية الشركة هي مجموعة من الالتزامات والأعمال نابعة من سمات وخصائص الصناعة التي تتبناها وتقرر لها للمنافسة ،

المصادر على أساس النموذج وقد أظهرت آراء مختلفة لأغلب التأثيرات على الاختيار الإستراتيجي للشركة (Hitt, Irrland, 2008).

النظريات المتعلقة بالسلوك الابداعي

لقد تعددت النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

نظرية ترومان وبيتز (البحث والتفوق):

في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيتز وترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة امريكية متفوقة إلي أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات تنسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:

- الرغبة والتحفيز للإنتاج وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء الأكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل والاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها علي التفكير والإبداع الأمر الذي يحفزها علي منافسة الوحدات والأقسام الاخرى في الأداء المتميز.
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.

نظرية كليفورد وكافيني (الأداء الفائق):

توصل كلا من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الناجح إلي أن المؤسسات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الابداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية:

- وضع وتطوير رسالة mission محددة للمؤسسة ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام علي المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

أن يتم النظر إلي المنهج البيروقراطي علي انه عدو رئيسي (سليم بطرس ، 2006 ، ص34).
نظرية ادوارد بونو (التفكير الإبداعي):

يسمي أسلوب ديبونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست التي حازت علي الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد علي مواقف عقلية تساعد صناع القرار علي القيام بما يسمي بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة علي تحقيق اعلي قدرة تفكير ممكنة، حيث أن القبعات الست تفيد الاجتماعات الابداعية إذ تساعد علي التفكير الجماعي المتوازي بحيث قسم دي بونو الوان القبعات الست إلي الالوان التالية:

- القبعة البيضاء: وهي مسؤولة علي جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به.

- القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به.

- القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالافكار الابداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات.

- القبعة الزرقاء: مهمتها الأساسية المساعدة في التحكم والوصول إلي القدرات وتوقع النتائج.

- القبعة الصفراء: تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة للاشياء.

القبعة السوداء: وهي قبعة التشاؤم والحذر (سليم بطرس، مصدر سبق ذكره، ص35).

نظرية أوسبورن

أن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد ولاسيما القيادية والتنفيذية، العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية علي تطوير منتجات وعمليات جديدة ويعتبر اوسبورن بأنه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحلہ الأولى علي أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي

أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين علي طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها.

حيث كان يعتقد بان أفضل طريقة للتوصل إلي أفضل الحلول وانجحها هي توليد اكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً وتم تقييمها واحدة بعد الاخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول علي اكبر عدد من الأفراد من مجموعة من الأشخاص من خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً بغرض حل المشكلات بطريقة ابداعية وقد اقترح اوسبورن منهجية بالسير وفق الخطوات التالية:

- إيجاد المشكلة: ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها علي وجهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلي تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
- إيجاد الحقائق: وتهدف هذه الخطوة إلي فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
- إيجاد الأفكار: توليد الأفكار باقصي قدر ممكن.
- إيجاد الحل: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار افضلها للتطبيق.

قبول الحل: يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة وعليه فقد ركز عليها اوسبورن، وقدم عدد من الاستراتيجيات لانجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة (فتحي عبدالرحمن جروان ، ص89).

نظرية الموارد:-

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تكونت من عدد من النظريات ك (نظرية المهارات المحورية ، نظرية الطاقات الديناميكية ، النظرية التطويرية، نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال، (Wernerfelt 1984) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel et Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad Hamel في:

1/قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2/ يمكن اعتبار المؤسسة كحافضة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافضة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة علي سوق معينة.

3/ اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.

4/ الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة علي هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط .

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً .

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1/ موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال... الخ).

2/ موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

-الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل

-التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

- المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

- المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة ، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

1/ المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير أما المهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (Leboyer L., la gestion des compétences, 1996).

2/ المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quelin B, 2000):

القيمة: القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب علي المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

عدم قابلية التقليد: يصعب علي المؤسسات المنافسة تقليد هذه لموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلي هذه الميزات يري (Dunod, Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً .

عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بآخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضا بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول علي معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلي قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني علي أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلي تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها.

تسعى نظرية الموارد إلي تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت علي الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها علي اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلي سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والإستراتيجية نظراً لقدرتها علي مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان بهجة، 2010).

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجيهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات. (أبو زيد، 2012).

نموذج الدراسة:-

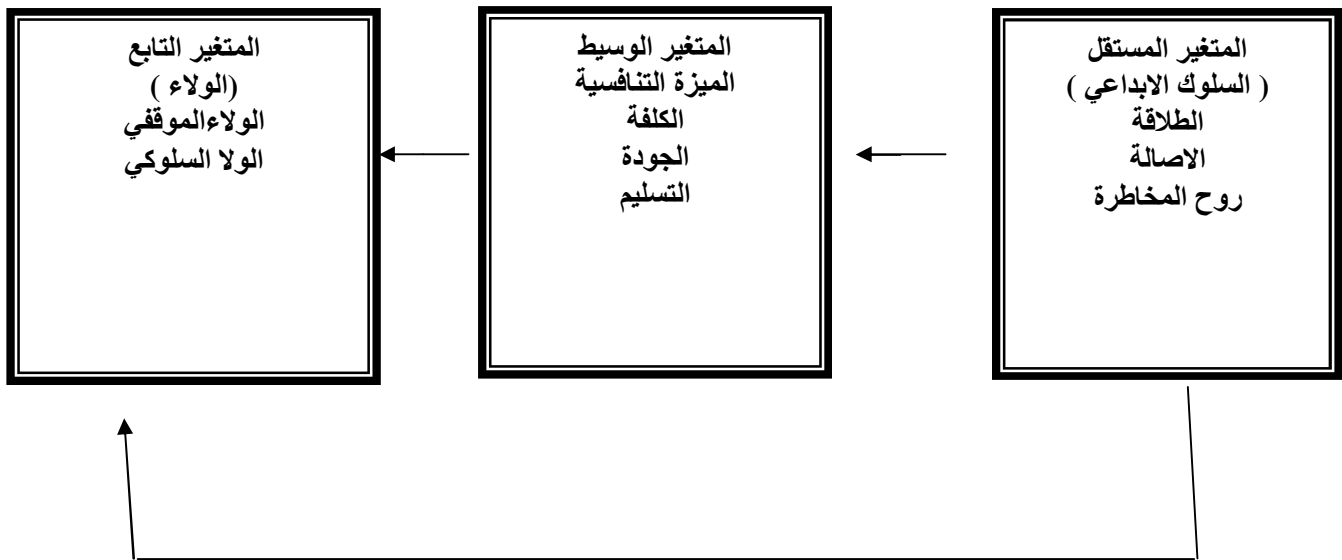
استند تكوين نموذج الدراسة من خلال النظريات أعلاه والبحث في الدراسات السابقة وما فيها من فجوات ومن خلال ذلك تم التوصل إلى نموذج الدراسة التالي:

شكل رقم (6_3) نموذج الدراسة

الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين السلوك الابداعي واثره علي الولاء التنظيمي

شكل (6-3)

نموذج الدراسة



المصدر: الدارسة من الدارسة الميدانية 2017.

فرضيات الدارسة:

من اجل الوصول إلى أهداف هذه الدارسة بالإضافة إلى العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدارسة، وفقاً لنموذج الدارسة تم صياغة فرضيتان أساسيتان لاختبار نموذج الدارسة كما يلي:

جدول (1-4) يوضح فرضية الدارسة الاولى

الفرضية الرئيسية الأولى : هنالك علاقة ايجابية بين السلوك الابداعي و الولاء التنظيمي
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين الطلاقة و الولاء السلوكي
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين الاصاله و الولاء السلوكي
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين روح المخاطرة و الولاء السلوكي
4-1 هنالك علاقة ايجابية بين الطلاقة و الولاء الموقفي
5-1 هنالك علاقة ايجابية بين الاصاله و الولاء الموقفي
6-1 هنالك علاقة ايجابية بين روح المخاطرة و الولاء الموقفي

الفرضية الثانية : -

الفرضية الرئيسية الثانية : هنالك علاقة ايجابية بين السلوك الابداعي والميزة التنافسية .
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين الطلاقة والكلفة .
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين الاصاله والكلفة.

3-1 هنالك علاقة ايجابية بين روح المخاطرة والكلفة.
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين الطلاقة والجودة.
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين الاصاله والجودة.
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين روح المخاطرة والجودة.
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين الطلاقة والتسليم .
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين الاصاله والتسليم.
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين روح المخاطرة والتسليم.

الفرضية الثالثة :

الفرضية الرئيسية الثالثة : هنالك علاقة ايجابية بين الميزة التنافسية و الولاء
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين التكلفة و الولاء السوكي
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين الجودة و الولاء السلوكي
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التسليم و الولاء السلوكي
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين التكلفة و الولاء الموقفي
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين الجودة و الولاء الموقفي
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التسليم و الولاء الموقفي

الفرضية الرابعة :

الفرضية الرئيسية الرابعة : هنالك علاقة ايجابية بين السلوك الابداعي و الولاء التنظيمي
--

1-1 الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والولاء السلوكي
2-1 الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء السلوكي
3-1 الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح المخاطرة و الولاء السلوكي
4-1 الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة و الولاء الموقفي
5-1 الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء الموقفي
6-1 الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح المخاطرة و الولاء الموقفي
7-1 التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والولاء السلوكي
8-1 التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء السلوكي
9-1 التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح المخاطرة و الولاء السلوكي
10-1 التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة و الولاء الموقفي
11-1 التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء الموقفي
12-1 التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح المخاطرة و الولاء الموقفي
13-1 التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والولاء السلوكي
14-1 التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء السلوكي
15-1 التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح المخاطرة و الولاء السلوكي
16-1 التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة و الولاء الموقفي
17-1 التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء الموقفي
18-1 التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح المخاطرة و الولاء الموقفي

منهجية الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة و الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة. ويهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (السلوك الابداعي) كمتغير مستقل، (الولاء) كمتغير تابع، (الميزة التنافسية) كوسيط حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للبنك أو المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارة العليا)، ومن ورؤساء الأقسام، داخل البنوك التي تمت عليها الدراسة داخل السودان والتي تحتوى على 1000 موظف فأكثر، واختصر ذلك على مجموعة من البنوك العاملة بالسودان تم اختيارها عشوائياً من خلال المعاينة العشوائية.

عينة الدراسة:

اختار الدارس أسلوب العينة العشوائية، من خلال نوعية العينة الملائمة والتي تنعدم أوجه إحصائيتها الدقيقة لمجتمع البيئة ولذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث. حيث وضح أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلي بيانات دقيقة.

اختصرت عينة الدراسة على مجموعة من البنوك العاملة بولاية الخرطوم بأنواعها المختلفة حيث شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية العليا والإدارات الوسطى للبنوك ، إذ تم توزيع (390) بنسبة (100%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم تسترد (0) استبانة بنسبة (0%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (39) استبانة بنسبة (10%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (351) استبانة بنسبة (90%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الدارس على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينات الدراسة

قياس متغيرات الدراسة:

يحتوى هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداء لجمع البيانات، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول:

يشمل على اسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، الدرجة الوظيفية.

القسم الثاني:

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) أوافق بشدة والرقم (2) أوافق والرقم (3) محايد والرقم (4)

لا أوافق والرقم (5) لا أوافق بشدة، ويتكون من ثلاثة محاور متغير مستقل وتابع ووسيط ،
وهى كالآتي:

المحور الأول: ويناقش هذا المحور السلوك الابداعي ويتكون من(3) أبعاد : (الاصالة ،
روح المخاطرة ، الطلاقة).

المحور الثاني: الميزة التنافسية تتكون من (3) ابعاد (التسليم ، الجودة ، التكلفة)

المحور الثالث : الولاء التنظيمي يتكون من بعدين (الولاء الموقفي ، الولاء السلوكي)

إجراءات الدراسة الميدانية:

إن الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات الميدانية في هذا البحث هي الاستبانة وقد تم
تعديلها بحيث اشتملت على عدد من المحاور المحور الأول يشمل المعلومات الشخصية
والمهنية أما المحور الثاني فيشمل الأسئلة المتعلقة بمفردات البحث المتمثلة في أبعاد السلوك
الابداعي وأبعاد الميزة التنافسية وأبعاد الولاء وذلك بالرجوع إلى العبارات التي استخدمت
في الدراسات السابقة لقياس هذه المتغيرات.
جودة المقياس:

أ/ شمولية البناء الداخلي: ولتحقيق هذا المفهوم قام الباحث بأخذ المقياس الوارد في الأداء من
الدراسات السابقة، ثم قام بترجمة بعض الأسئلة من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية حتى
يسهل للمستخدمين فهمها والإجابة عليها.

ب/ الاعتمادية: هي إن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق العرف
والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت
مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss" ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية والمستخدم.

الإحصاء الوصفي: Descriptive statistics

ويهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف استخدام أي منها على نوعيه البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسمياً أو وصفيًا، أو ترتيبياً، أو فئوياً، أو نسبة.

واستخدمت في هذه الدراسة أسلوب (التكرار فيها المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة، وصف الحقائق الديمغرافية لعينة الدراسة. أساليب الإحصاء التحليلي:
الصدق:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995) ، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحميل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها (عبيدات، عدس وكايد، 2001)، ويحسب مستوى صدق الإختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان.
معامل الارتباط:

لقياس و اعتمادية الأداء المستخدمة في هذه الدراسة.

أسلوب تحليل معامل الارتباط:

واستخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات الدراسة ولإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل.

معامل الارتباط بيرسون:

في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية.

أما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية، هناك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات. أفضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط بيرسون (Pearson product-moment correlation coefficient) والذي يحصل عليه بقسمة التباين لمتحولين على جداء انحرافهما المعياري، وعلى الرغم من اسم هذه الطريقة إلا أنه تم وضعها للمرة الأولى من قبل فرانسيس جالتون، استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة أخرى.

الانحدار المتعدد:

هو أسلوب التي يتضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث. والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستخدم لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية استخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر.

الانحراف المعياري:

هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة. تستخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الانحراف المعياري سواء S للعينة أو σ للمجتمع.

الوسيط:

يعرف الوسيط على أنه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم إذا رتبنا ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً .

اسلوب تحليل المسار عبر برنامج اموس لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة .

المصارف السودانية موضوع الدراسة المبحث الاول- الجهاز المصرفي السوداني

النشأة والتطور

بدأت نشأة الجهاز المصرفي بالسودان منذ بداية القرن التاسع عشر بمدينة سواكن علي ساحل البحر الاحمر، وظهرت المصارف بشكلها الحديث في بداية القرن العشرين حيث تم افتتاح أول مؤسسة مصرفية بالسودان في عام 1903م وهي فرع البنك الاهلي المصري، ثم تلاه افتتاح فرع بنك باركليز الانجليزي في عام 1913م وفي عام 1949م تم افتتاح فرع البنك العثماني التركي وتم افتتاح فرع بنك مصر في عام 1953م، تم فرع بنك كريدي ليونية الفرنسي في عام 1953م ، وبأشر فرع البنك الأهلي المصرفي مهام البنك المركزي في السودان في العام 1951م وقام بإصدار العملات وارتبط تطور الجهاز المصرفي السوداني بفلسفة الحكم في الادارة والاقتصاد.

ملاحظ المراحل التي مرت بها الجهاز المصرفي

1/ المرحلة قبل استقلال السودان 1900-1956م

تميزت هذه المرحلة بإفتتاح فروع المصارف الأجنبية كما تم استعراضها سابقاً .

2/الفترة من عام 1956-1969م

تميزت هذه المرحلة بنمو الجهاز المصرفي وظهور مصارف سودانية برأسمال وطني وكذلك تم تكوين لجنة العملة السودانية في عام 1906م وتم اصدار أول عملة ورقية سودانية في العام 1958 وفي 1959 صدر قانون بنك السودان ليقوم بمهام البنك المركزي وبأشر أعماله اعتباراً من العام 1960م. (غاذي محمد حفظ الله 2007 م)

ومن المصارف السودانية التي ظهرت في هذه الفترة بنك النيلين التي تم تحويل فرع بنك كريدي ليونية بعد شراء الحكومة ل 90% من اسهمه، وتم انشاء البنك التجاري السوداني كأول بنك تجاري وطني في عام 1960م، كما تم افتتاح البنك الزراعي والبنك الصناعي والبنك العقاري.

3/الفترة من عام 1970-1975م

تغيرت نظام الحكم في العام 1969 وتغيرت معه فلسفة ادارة الاقتصاد حيث تم التوجه للمنهج الاشتراكي وتم تأميم البنوك التجارية والتي كانت فروع بنوك اجنبية وتم تعديل اسماءها وكذلك تم دمج بعض المصارف.

4/ الفترة من عام 1976 حتي عام 1983م

بدا نظام الحكم خلال تلك الفترة تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي حيث تم فتح الباب للمستثمرين الأجانب بفتح بنوك اجنبية او انشاء بنوك جديدة ومن ثم فتح 6 فروع بنوك اجنبية وعدد 5 بنوك جديدة حيث تم فتح فروع لبنوك بنك ابو ظبي الوطني وبنك الاعتماد والتجارة الدولي وستي بنك وبنك عمان وبنك حبيب وبنك الشرق الاوسط، وكذلك تم افتتاح 4 بنوك وطنية جديدة.

5/الفترة من عام 1983 حتي عام 1989م

تميزت هذه الفترة بالاتجاه نحو تأصيل العمل المصرفي وفقاً للشريعة الاسلامية حيث صدر قرار يمنع المصارف من التعامل بسعر الفائدة علي الودائع والقروض، وشهدت هذه الفترة قيام العديد من البنوك الجديدة خصوصاً الاسلامية.

6/ الفترة من عام 1989 حتي عام 1999م

في يونيو 1989م تغير نظام الحكم واستمر في التوجه نحو تأصيل العمل المصرفي كما قام بانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي وخصخصة المصارف الحكومية، وخلال تلك الفترة تم افتتاح 6 مصارف جديدة وكذلك تم دمج بعض البنوك في بعضها كما توقفت بعض المصارف عن العمل أهمها ستي بنك.

7/ الفترة من 2000-2007م

شهد السوان خلال تلك الفترة تحولاً اقتصادياً كبيراً بإستخراج وتصدير البترول وحدث استقرار وزيادة معدلات النمو التي تراوحت في متوسطها 7% مما أدى لتدفق الاستثمارات الاجنبية خصوصاً العربية ونشأ تلقاء لذلك عدد من المصارف وكاستثمار عربي حيث تم افتتاح البنك السوداني المصري وبنك السلام الاماراتي وبنك بيبيلوس اللبناني وبنك الساحل والصحراء وبنك المال الكويتي. كما شهدت تلك الفترة توقيع اتفاقية جنوب السودان التي اقتضت إنشاء نظام مصرفي مزدوج اسلامي بشمال السودان وتقليدي بالجنوب مع وجود فروع للمصارف الاسلامية تعمل بالجنوب. (غازي محمد حفظ الله 2007م)

8/ الفترة من 2008 وحتى الان

شهدت هذه الفترة تنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للجمهور وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما تم افتتاح بنوك جديدة من ضمنها البنك العربي السوداني وبنك قطر الوطني وبنك الاسرة وتعمل حالياً اكثر من 34 مصرف في السودان.

جدول (1-3) يوضح البنوك العاملة في السودان

الرقم	اسم المصرف	تاريخ التأسيس	عدد الفروع	عدد العاملين
1	بنك فيصل الاسلامي	1977	29	902
2	بنك ام درمان الوطني	1993	17	821
3	المصرف العربي للتنمية في افريقيا	1975	-	-
4	البنك العربي السوداني	2009	2	59
5	مصرف المزارع التجاري	1999	28	893

142	3	2004	مصرف السلام	6
70	5	2009	بنك قطر الوطني	7
852	33	1974	بنك الادخار والتنمية الاجتماعية	8
62	2	2001	مصرف الساحل والصحراء	9
226	9	1966	البنك العقاري التجاري	10
317	23	2008	بنك الاسرة	11
117	7	1982	البنك الاهلي السوداني	12
748	41	1982	البنك الاسلامي السوداني	13
94	5	2006	بنك الجزيرة السوداني الاردني	14
81	1	1997	بنك الاستثمار المالي	15
182	6	2004	البنك السوداني المصري	16
637	23	1979	البنك السوداني الفرنسي	17
446	14	1984	البنك السعودي السوداني	18
84	4	1976	بنك ابوظبي الوطني	19
512	18	1993	بنك الثروة الحيوانية	20
685	31	1982	بنك النيل	21
524	18	1981	بنك التضامن الاسلامي	22
502	25	1984	بنك البركة السوداني	23
128	3	2005	بنك المال المتحد	24
250	14	1987	بنك العمال الوطني	25
421	18	1985	بنك الشمال الاسلامي	26
1064	50	1913	بنك الخرطوم	27
197	1	1994	بنك ايفوري	28
691	31	1993	بنك النيلين للتنمية الصناعية	29
154	15	1983	بنك النيل الازرق المشرق	30
222	5	2005	مصرف التنمية الصناعية	31
417	18	1981	بنك تنمية الصادرات	32
74	2	2003	بنك بيبيلوس افريقيا	33
1100	103	1957	البنك الزراعي السوداني	34

المصدر: موقع اتحاد المصارف وبنك السودان المركزي/ 2016م

المصارف موضع الدراسة

بنك البركة السوداني

الرؤية: نحن نؤمن بأن المجتمع يحتاج الي نظام مالي عادل ومنصف نظام يكافي علي الجهد المبذول ويساهم في تنمية المجتمع.

الرسالة: تهدف الي تلبية احتياجات المالية لكافة المجتمعات حول العالم من خلال ممارسة أعمالها علي أسس من الأخلاق المستمدة من الشريعة السمحاء ، وتطبيق أفضل المعايير المهنية بما يمكننا من تحقيق مبدأ المشاركة في المكاسب المحققة مع شركائنا في النجاح من

عملاء وموظفين ومساهمين (www.albaraka.com.sd)

تأسس بنك البركة السوداني في 1984/2/26م وتم افتتاحه في 1984/3/14م المقر الرئيس برج البركة شارع القصر الخرطوم.يبلغ رأسمال البنك المصدق به 200مليون دولار أمريكي والمدفوع بالكامل منه 42.6مليون دولار وتسهم فيه مجموعة البركة المصرفية بنسبة 86.17% ومساهمون سودانيون بنسبة 13.83% وهي شركة مساهمة بحرينية،مدرجة في بورصتي البحرين وناسداك دبي،وهي من ابرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة ،وتقدم

المجموعة خدمات التجزئة المصرفية والتجارية والاستثمارية بالإضافة الي خدمات الخزانه، وذلك وفقاً لمبادي الشريعة السمحاء، للمجموعة انتشار جغرافي واسع متمثل في وحدات مصرفية تابعة ومكاتب تمثيل في خمسة عشرة دولة تضم اكثر من 427 فرعاً، ومنذ انطلاقه في السودان ظل يتبوأ مركز الريادة في مجال تطوير العمل المصرفي المالي والإسلامي في السودان وهو رائد الخدمات المصرفية الالكترونية وهندسة التغير المصرفي، وأول من ادخل نظام التوقيعات الالكترونية والشيكات الممغنطة وربط فروع البنك مع بعضها البعض وأول من عمل بنظام الصراف الشامل في السودان. (حاتم محمد صالح 2014م ص 93)

بنكاالخرطوم

هو أول وأقدم بنك في السودان ويعتبر رائد الصناعة المصرفية في السودان وعضو رئيسي في اتحاد المصارف السودانية.

أنت نشاته مبكرة بعد دخول الاستعمار الإنكليزي بسنوات قليلة تحت مسمى بنك باركليز في عام 1913، ليكون فرعاً لبنك باركليز الأم، وهو من أكبر البنوك في انكلترا التي كانت الدولة العظمى تغطي مستعمراتها كل العالم، فأصبح بنك باركليز الخرطوم يتعامل إقليمياً ودولياً مما اكسبه ثقة المراسلين عبر الزمن. ظل بنك الخرطوم في طليعة البنوك في الإقليم العربي والأفريقي، ووضعت كوادره نواة العمل المصرفي في الخليج العربي وأفريقيا، فكان السودان مؤسس لبنك التنمية الأفريقي.

أحداث هامة في مسيرة البنك

1913: تأسيس البنك تحت مسمى البنك الإنكليزي المصري.(Anglo-Egyptian Bank)

1925م: تحول إلى بنك باركليز لما وراء البحار.

1954 م: تحول اسمه إلى بنك باركليز.DCO

1970م: تم تأميمه؛ وتحولت ملكيته للدولة تحت مسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية.

1975 م: تم تعديل الاسم ليصبح بنك الخرطوم.

1983 م: دمج فيه بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقا).

1993 م: دمج فيه بنكي الوحدة (البنك العثماني سابقا) والبنك القومي للاستيراد والتصدير.

2002 م: تم تحويل البنك إلى شركة مساهمة عامة.

2005 م: دخول بنك دبي الإسلامي كشريك استراتيجي بما نسبته 60% من الأسهم

التأسيسية للبنك. (www.book.com2015)

2006 م: طرح أسهمه لأول مرة للجمهور للاكتتاب العام بما نسبته 25% من رأس مال

في عام 2013 احتفل بنك الخرطوم بمرور 100 عام على تأسيسه

كانت حركة التطورات في سوق المال والبورصات تمثل هاجس للمصرفيين في السودان،

وراودت هذه الأفكار المصرفيين في بنك الخرطوم فتناولت كتاباتهم ومناقشاتهم تلك الفكرة

التي ولدتها روح النقاش عبر تجوالهم ومشاركاتهم في الندوات الإقليمية في الوطن العربي

والعالمية في أوروبا، وبدأت فكرة إنشاء سوق للأوراق المالية في مطلع الثمانينات حتى تمت

إجازته في 1991م، ثم صدر قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية عام 1994، وبنك

الخرطوم يتابع ذلك وبنظرة مستقبلية بادر بنك الخرطوم بتبني فكرة تكوين أول شركة لبنك

الخرطوم تعمل في الأوراق المالية، وتزامن مولد الشركة القومية للمعاملات المالية مع قيام

سوق الخرطوم ، وهي أول شركة في السودان تعمل في مجال الاوراق المالية. وظل بنك

الخرطوم يتابع بجد نجاح تجاربه في السوق ؛ ناهيك عن دور الشركة القومية للمعاملات

المالية التي أثرت حركة السوق فكانت هي السبابة فيالترويج لأسهم الكثير من الشركات

السودانية الناجحة ؛ على سبيل المثال وليس الحصر سوداتل التي تعتبر مفخرة لشركات

الاتصالات في العالمين العربي والأفريقي، بالإضافة لكون أسهمها الأكثر تداولاً في البورصة. تماشياً مع السياسة الاقتصادية الكلية للدولة، وسياسات البنك المركزي في خصخصة بنوك القطاع العام، كان لبنك الخرطوم والشركة القومية للمعاملات المالية دور الترويج لأسهم بنك الخرطوم داخلياً وخارجياً ونجحاً في ذلك، وتم دخول شريك إستراتيجي برأسمال خارجي مقدر وهو بنك دبي الإسلامي، إضافةً إلى قطاع واسع من حملة أسهم البنك من داخل وخارج البلاد. وحسب قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية نجح بنك الخرطوم في تكملة رأسماله المصرح به والمدفوع في عملية الطرح ؛ لما نسبته 25% من أسهم البنك. وتمت تلك العملية الترويجية في سهولة ويسر، وتجاوز عائدها المبلغ المطلوب، وكان حصيلة هذا الطرح تسجيلفائض اكتتاب بلغ 200% من المبلغ المستهدف لتكملة رأس مال البنك (www.book.com2015) حيث كان المستهدف 32 مليون دولار، وتم الاكتتاب بـ 72 مليون دولار، الأمر الذي استدعى القيام بعملية تخصيص للأسهم علي المساهمين بنسب محددة، وكان ثمرة هذا العمل ما يلي:

1. تمتع بنك الخرطوم بقاعدة عريضة من المساهمين.
2. إلقاء عملية تخصيص الأسهم علي المساهمين في وقت وجيز جداً وإرجاع المبالغ الفائضة للمساهمين.
3. طباعة كل شهادات الملكية وتسليمها للمساهمين عبر مراكز الاكتتاب (داخل وخارج السودان) بعد التخصيص مباشرة، وفي زمن قياسي.
4. إدراج أسهم بنك الخرطوم بسوق الخرطوم للأوراق المالية ضمن لوائح الشركات المدرجة بالبورصة بالسوق النظامية، و كان ذلك في يوم 22 يوليو 2007م، وقد شهد سهم بنك الخرطوم تداول نشط في السوق علي اسهمه منذ الأيام الأولى لأدراجه.
5. تأسيس قسم خاص بشئون المساهمين والأسهم، ووضع نظام عمل متكامل ؛ يعتمد علي النظام الآلي (الحاسوب)، وتحديد دورة مستندية متكاملة لعمل ونشاط القسم، وتم تزويده

بكادر مقدر، وقد واكب ذلك إنشاء وإعداد نظام الكتروني جديد معد لأغراض خدمة سجل مساهمي بنك الخرطوم؛ يعتمد النظام الالكتروني (الآلي) في كل مراحله.

6. وقد أوجب ذلك التداول النشط القيام بحفظ سجلات المساهمين وللأسهم في سجلات منتظمة ودورة مستنديه منضبطة لأعمال شئون المساهمين وفق معايير البورصة وقانونها المنظم للأوراق المالية.

7. كان بنك الخرطوم من بين الشركات المساهمة العامة السودانية السبّاقة التي قامت بإيداع سجل مساهميها لدي مركز الإيداع والحفظ المركزي ببوصة الخرطوم عند إنشائه في يونيو 2008م.

الأغراض الرئيسية لبنك الخرطوم وشركاته التابعة ومساهماته في الشركات الأخرى يمارس بنك الخرطوم جميع الأعمال المصرفية، وفقاً للسياسات التي يصدرها بنك السودان المركزي، ويعد بنك الخرطوم أحد البنوك الشاملة؛ بل وأبرزها في البلاد والتي اتسعت انشطتها لتشمل أغراض مختلفة ومتنوعة عبر فروعه المنتشرة في كل أنحاء البلاد والتي تزيد عن خمسين فرعاً وعدد من الشركات التابعة المتخصصة والتي مثلت اذرع هامة مكنت البنك من التوسع في جميع الأنشطة وفتحت امامه مجالات هامة.. هذا الي جانب قيامه بالاعمال التجارية والمالية والعقارية... إلخ ؛ عبر عدد من الشركات التابعة المتخصصة والملوكة للبنك وهي:-

1/ الشركة القومية للمعاملات المالية (وسيط مالي معتمد بسوق الخرطوم للاوراق المالية)

2/ الشركة القومية للتجارة (شركة تجارية تمارس النشاط التجاري والخدمي والاستيراد

والتصدير)

3/ الشركة القومية للبيع بالتقسيط والتي تم تغيير اسمها إلى A2Z.

4 / الشركة القومية للصرافة.

5 / شركة واحة الخرطوم (تدير أكبر مجمع عقاري وفندق في قلب العاصمة الخرطوم)

ويمتلك فيها البنك 60% من الأسهم، إلى جانب مساهمات أخرى في شركات مختلفة.
6. تشمل محفظة البنك الاستثمارية عدد من الأصول العقارية والمباني إلى جانب عدد من الأوراق المالية المتنوعة.

الصناديق الاستثمارية التي أصدرها البنك

• أصدر بنك الخرطوم حتى الآن صندوق واحد هو: صندوق إجارة بنك الخرطوم الاستثماري، وعمره 5 سنوات وبحجم 38.45 مليون جنيه سوداني (ما يعادل 63.55 مليون درهم إماراتي تقريباً)، ويدار هذا الصندوق بواسطة بنك الاستثمار المالي، وصكوك هذا الصندوق متداولة في سوق الخرطوم للأوراق المالية. (www.book.com2015)

3/ بنك فيصل الإسلامي :

نشأة وتطور بنك فيصل الإسلامي السوداني
أصبحت المصارف الإسلامية واقعا ملموسا وفعالاً تجاوز حدود العالم الإسلامي إلى العالم أجمع بما فيها الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء .
البنك الإسلامي هو مؤسسة نقدية مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المسطرة للشريعة الإسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية إقتصادها
البنك الإسلامي هي مؤسسة مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة بما يخدم بناء مجتمع تكافل إسلامي ، وتحقق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي، وهي

بنوك حديثة النشأة تسعى إلى التخلي عن سعر الفائدة وإتباع قواعد الشريعة الإسلامية كأساس للتعامل بينها وبين عملائها.

نشأة فكرة المصارف الإسلامية وماضي المصارف الإسلامية ، لقد سبق ظهور المصارف الإسلامية عدة معالم أساسية جعل ظهورها أمراً مقضياً وذلك لرفع الحرج عن المسلمين، من هذه المعالم تحديات الإستعمار المصرفي الربوي في البلاد الإسلامية فمنذ سنة 1924م حين أعلن في تركيا ضياع الخلافة الإسلامية ، بعد أن ضعفت الأمة الإسلامية عقائدياً وطقياً وإجتماعياً وإقتصادياً وسياسياً وأصبحت فرقةً شتي كان سهلاً على الأستعمار الغربي أن يحتلها واحدة بعد الأخرى وتطبيق مفاهيمه ونظمه الربوية بدلاً من مفاهيم و نظم الإسلام .

بدأ هذا الإستعمار يشجع الملوك والرؤساء والأمراء على الإقتراض بفوائد فأنشأ الكثير من المشروعات الربوية لإستنزاف أموال المسلمين ، فكان الفقير والغني يبيع محصول القطن ويذهب به إلى المرابي لسداد ما عليه من قروض ، وظل الوضع على هذا المنوال حتي أصبح المسيطر على الإقتصاد وأموال البلاد الإسلامية هم طبقة المرابين ومعظمهم من اليهود وغرق الملوك والرؤساء في الديون المقترضة في ملذاتهم وشهواتهم كما غرق العديد من الناس في الديون التي كانوا يتعاملون بها مع المرابين .

وحتى يستطيع المرابي حماية أصل ماله وفائدته ، ضغط على الحكومات الإسلامية بأن تغنن الفائدة الربوية وأصبحت المحاكم تحكم بها، ومن ناحية أخرى بدأت العلمانية ترسخ في أذهان الحكام وغيرهم بأن الإسلام هو دين عبادات وطقوس ولا دخل له بالمال والإقتصاد والبنوك ، ولا حرج من التعامل بالربا مع البنوك الربوية . بل تمكن الإستعمار من إقناع قلة من رجال الدين بأن الفائدة البسيطة و قروض الإنتاج ليس محرمة ، وصدرت بعض الآراء الفقهية من بعض الفقهاء .

ولتوطين الأستعمار الإقتصادي كان لا بد من إنشاء البنوك الربوية حتي تستطيع أن تشرف على تطبيق النظم الإقتصادية الواردة معه ، ولضمان تصدير المواد الخام إلى البلاد الأجنبية وتسويق منتجاتها ، وظن الناس جميعاً أنه لا يمكن أن يكون هناك نظام إقتصادي بدون

البنوك الربوية ، ولذلك أنشأت بعض البنوك الربوية الأجنبية والوطنية ووقع معظم الناس في كبيرة الربا وصدقت نبوءة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم عندما قال : (يأتي زمان على الناس يأكلون فيه الربا قيل كل الناس يا رسول الله ؟ قال من لم يأكله يناله غباره).

ومن حيل الإستعمار الربوي لإبتزاز أموال المسلمين إقناع أصحاب هذه الأموال بالآتي :

1- أن هناك عدم إستقرار في البلاد الإسلامية ولذلك فمن المفضل أن تستثمر هذه الأموال في أوربا وأمريكا أي خارج البلاد وهذا هو الواقع حتي الآن.

2- لا يوجد في البلاد الإسلامية من يستطيع إستثمار هذه الأموال ولذلك يجب أن تسلم لغير المسلم لكي يستثمرها.

3- ليس في البلاد الإسلامية إماكنيات أو طاقات تستوعب إستثمار أموال المسلمين ولا سيما دول النفط

وترتب على هذه الغزو الفكري أن أنقسمت الدول الإسلامية إلى قسمين دول إسلامية تستثمر فائض أموالها في بلاد غير إسلامية نظير سعر فائدة محدد وغير قادرة على سحب هذه الأموال في أي وقت تشاء ، و دول إسلامية أخرى فقيرة تقوم بإقتراض هذه الأموال من بنوك ربوية في الخارج بأسعار فائدة عالية ، وأصبحت تحت أمره وسلطان الدول المقترضة، ولهذا أصبحت الدول الإسلامية الغنية والفقيرة مسلوقة الإدارة وتتبع الدول الربوية وبذلك حقق الإستعمار مآربه دون أن يستخدم البنوقية والمدفع والطائرة

الأمر يحتاج إلى جهاد لتحرير مال المسلمين وإنقاذ إقتصاد الدول الإسلامية من تبعه الإستعمار الربوي ،ولكن كيف الطريق ؟

وتأسيساً على ما سبق بدأ علماء الإقتصاد الإسلامي يركزون على التطبيق العملي لفكرة المصارف الإسلامية مرت هذه التجربة بعدة مراحل أهمها ما يلي :

1- تجربة إنشاء بنوك الإدخار المحلية في مصر سنة 1963م .

2- تجربة إنشاء بنك ناصر الاجتماعي سنة 1971م .

3- إنشاء المصارف الإسلامية ابتداءً من سنة 1975م .

- 4- إنشاء الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية والاقتصادية سنة 1977م .
- 5- إنشاء المعهد الدولي للبنوك الإسلامية والاقتصاد الإسلامية بقبرص 1981م.
- 6- إنشاء الهيئة العليا للفتوى والرقابة الشرعية سنة 1983م .
- 7- إنشاء هيئة المحاسبة والمراجعة والمؤسسات المالية الإسلامية سنة 1989م (حسن شحاتة 2012م)

النشأة والتأسيس

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة هو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي خاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأس مال وقدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار .

وفي مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا علي فكره التأسيس واكتتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك البالغ ستة مليون جنيه سوداني. وفي 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركه مساهمه عامه محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م هذا وقد بشار البنك أعماله فعليا إعتباراً من مايو 1978م ,

أهداف البنك وأغراضه

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الإستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقه أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها .
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها .

3. تحصيل ودفع الأوامر و اذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته .
4. سحب وإستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء كانت تدفع في جمهوريه السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابله لتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل باي طريقه وفي هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي .
5. إعفاء القروض الحسنه وفقاً للقواعد التي يقررها البنك .
6. الإتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة .
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل علي تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطه أخرى أو لإي هيئه عامه أو خاصه .
8. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطه عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلاميه في معاملاتها مع هذه المصارف .
9. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الإعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها .
10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطه المختلفه التي يقوم بها أفراد او أشخاص إعتباريين
11. فتح خطابات الإعتماد والضمان وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والإقتصادي والقيام بأعمال أمناء الإستثمار .
12. تقديم الإستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والإقتصادية للعملاء في المجال المالي وغيرهم تقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الأقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية (موقع بنك فيصل الاسلامي)

13. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافئها أو بما يعود بلنفع على المجتمع وكذلك قبول اموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحدودة ، الإشتراك بأى وجه من الوجوه مع هيئات شركات أو مؤسسات تزاوول اعمالاً تشبيها بعاماله وتعاونه على تحقيق اغراضه في جمهورية السودان وخارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعامله بالربا أو محظور شرعياً .

- إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغرضة كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها .
- إمتلاك وإستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأى وسيلة اخري على وجه العموم حق استثمار أمواله بأى طريقة يراها مناسبة.
- القيام بأى عمل أو أعمال أياً كانت يري البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبنية أعلاه أو أى جزء منها أو تزايد بطريقة مباشرة أو من قيمة ممتلكاته أو موجوداته باستثماراته شريطة أن يكون ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية .
- يجوز للبنك شراء أو باي وسيلة أخري أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أى فرد أو شركة أو هيئة و أن يمارس كل الصلاحيات الأزيمة أو المناسبة في إدارة التصرف في مثل هذه الأعمال.
- القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض.

التعديلات التي طرأات على النظام الاساسي :

أدخلت الجمعية العمومية المساهمين في 1980م العديد من التعديلات على النظام الساسي للبنك بناء على توصية من مجلس الإدارة حيث واجهت البنك في ظل النظام الأساسي القديم العديد من العقبات التي إستلزام حلها إجراء بعض التعديلات على النظام الأساسي فمثلاً

- كانت نسبة المساهمة في رأس المال 40% للسعوديين و20% لبقية مواطني العالم الإسلامي وقد عدلت لتصبح 40% للسودانيين و60% للسعوديين وبقية مواطني العالم الإسلامي وذلك تسهيلا لعملية المساهمة التي وضح أن التقسيم السابق قد جعلها تستقر كثيرا فقد تكون طلبات السعوديين للإكتتاب أكثر أو أقل من النسبة المقررة أو العكس بالنسبة لبقية العالم الإسلامي مما يؤدي إلى وجود تدفق كبير على الطلبات هنا وقلة هناك

- عدلت نسبة النصاب القانوني لإجتماع الجمعية العمومية (ثلث الأعضاء) لتكون بحضور عدد من المساهمين يملكون 20% من رأس المال المدفوع لأن النسبة السابقة تسبب صعوبة كبيرة في للاجتماعات العمومية .

- وأخيراً قامت الجمعية العمومية للمساهمين بتاريخ 1995/7/6م بتعديل بعض بنود النظام الأساسي للبنك لتتماشي مع قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية وكان أبرزها إلغاء المادة التي تحدد نسبة المساهمة في رأس مال 40% للسودانيين و60% للسعوديين وبقية مواطني العالم الإسلامي واشترط موافقة مجلس الإدارة على تحويل ملكية الأسهم (موقع بنك فيصل الاسلامي)

التحول التقني الشامل :-

يعتبر بنك فيصل الاسلامي السوداني أول مصرف تحول فعليا إلى بنك الكتروني مما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات :

- تم إنشاء شبكة داخلية تربط كل فروع البنك ورئاسته عدا فروع الجنوب وذلك تمهيدا لربط شبكة البنك بشبكة واسعة تتيح تعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيها.

- تم إستخدام خدمات الربط الالكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة الأسوفت (swift) لتنفيذ عمليات التحويل المالية بصورها مختلفة .

- تم تركيب النظام المصرفي الأساسي (بنتابنك) لكل الفروع عدا فروع الجنوب وهو يتيح للبنك اجراء كافة العمليات المصرفية الإلكترونية وبالتالي يكون البنك الأول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني.

- تم إدخال نظام (البنتابانك) ونظام إداره عمليات الرئاسة وهما نظامان متطوران من خلالهما يمكن للبنك متابعة كل العمليات التي تتم بالفروع المربوطة الكترونيا والتحكم في شجرة الحسابات والصلاحيات وعمليات الإستثمار المحلي الأجنبي .
- تم إدخال نظام الـ ABB أو نظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط الكترونيا دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب ، كما أنه يتيح خدمة التحويلات الفورية للأشخاص الذين ليس لديهم حسابات .
- تم إدخال نظام البنك الإلكتروني المرتبط بموقع البنك الإلكتروني وإدخال نظام الخدمة المصرفية عبر الهاتف .
- تمت تهيئه فروع البنك للإرتباط بمشروعات التقنية المصرفية المطروحة من البنك المركزي والتي تتمثل في مشروع المحول القومي ومشروع المقاصة الإلكترونية ومشروع الرواجع الإلكترونية . ويعتبر البنك من أوئل المشاركة فيها (موقع بنك فيصل الاسلامي).

الشروع في تنفيذ مشروع الصراف الآلي :

الخدمات المصرفية التقليدية وتتلخص في الآتي :-

- قبول الودائع بالعملتين المحلية والأجنبية والتحاويل الداخلية والخارجية ،الإعتمادات ،الكمبيالات ،الضمانات ،شهادات الإيداع ، تمويل الأفراد ، تمويل الشركات ، خدمه حسابات الأمانه ، التمويل التاجيري ، تمويل المشروعات الصغيره والكبيره ، شهادات الإستثمار ، الخدمات المصرفيه الإسلاميه ، الإستثمار لحساب العملاء، خدمه الأسوفت(موقع بنك فيصل الاسلامي)

خدمات مصرفية الكترونية متطورة :

تختصر الزمن وتقلل التكاليف ، يدخلها البنك مما جعله في طليعه المتعاملين بالتقنيه المصرفيه مع عملائه : شبكة المعلومات المصرفيه (العميل للبنك وليس للفرع).

تم ربط فروع البنك بشبكة مصرفية واحدة بحيث تعمل فروع البنك كلها كمصرف واحد تودع وتحسب وتتعامل مع أي فرع من فروع البنك دون التقيد بالفرع الذي تم فيه فتح الحساب... إختصاراً لزمان العميل وتخفيضاً للتكلفة وتسهيلاً للمعاملات وذلك تحت شعار (العميل للبنك وليس للفرع).

الهاتف المصرفي

وهو يقدم عدداً من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية وأمان إذ يتمتع النظام بالخصوصية الكاملة نسبة لأن العميل يتعامل مع النظام عبر رقم حساب والرقم يمكن للعميل تغييره في أي وقت ومن مميزات الهاتف المصرفي .
- استخدام الخدمة في أي زمان ومكان .

الصراف الآلي : Automated Teller Machine

وهي خدمه يقدمها البنك عن طريق ماكينات الصراف الآلي التي تعمل طوال 24 ساعة دون توقف ، حيث تتصل هذه الماكينات بكل فروع البنك وتتيح لك العديد من الخدمات في أي وقت تشاء دون تقيد بزمن فتح أو اغلاق البنك أو الفرع .وعدد الصرافات بلغ 64 صراً في العاصمة والولايات عام 2009م.

خدمة البنك الشخصي Homo Bank :

تكفل هذه الخدمة المميزة للعملاء المتميزين التعامل مع حساباتهم في البنك عبر ربط الحساب الشخصي للعميل مع خادم الخدمة في البنك عبر خط الهاتف
ريادة البنك في مجال الصيرفة الإسلامية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس وحقق البنك نجاحاً باهر عبر مسيرته الطويلة ويرجع هذا ال نجاح إلي عاملين أساسيين أولهما الجوانب الفكرية والنظرية لمجال عمل البنك والتي تتمثل في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته ، والإبتعاد عن المحظورات الشرعية فيها. والعامل الثاني في الجوانب التطبيقية ، فقد مثل بنك فيصل الإسلامي السوداني وعاء جمع كماً

هائلاً من الإيرصده النقدية والإستثمار ممثله في موجوداته التي تفوق الآن المليار ومائتا مليون جنيه سوداني . وساهم البنك في التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال مساهمته المقدره التمويل والإستثمار للقطاعات الإقتصادية علي مستوي الفراد والمؤسسات والشركات وتمويل البنيات التحتية للإقتصاد السوداني ، وساهم البنك في كافة المحافظ بغرض تمويل المشروعات التنموية وأسس ثلاث شركات تعمل في مجالات الإستثمار المالي والتجاري والعقاري كما ساهم البنك في التنمية من خلال ضريبة أرباح الأعمال وتمويل القطاعات الحرفية المهنية .

بالإضافة إلي ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفية الجمهور والمأمهم بالمعاملات الإسلامية والخدمات المصرفية وذلك من خلال سلسلة المطبوعات التي أصدرها البنك والتي تتناول فقه البيوع والخدمات المصرفية الإسلامية والمنتجات الاستثمارية المتبعة في البنك وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية ، كذلك من خلال إصدارات البنك الدورية والمتمثلة في مجلة المال الإقتصادية ونشر الرائد، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك، فضلا عن موقع البنك الإلكتروني والذي يعد من أغني المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضون وعنوان الموقع هو www.fibsudan.com . وفي جانب آخر فإن لبنك فيصل الريادة في إرساء تجربة التامين التعاوني حيث أنشا البنك أول شركة تامين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساساً للتامين الإسلامي على مستوي العالم تقوم بتلبية كافة احتياجات العملاء في مجال الخدمات التامينية.

وقام البنك بدوره الاجتماعي التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضي من المساهمين وغيرهم كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوي والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الاجتماعية والثقافية

الإستراتيجية التفصيلية للبنك :

تقوم الإستراتيجية للبنك على الآتي :

- تعزيز مقدرات البنك المالية بزيادة رأس المال المدفوع وإستقلال الأصول ذات القيمة العظيم.

-التوسع في الوساطة المالية تعزيزاً واستقلالاً للموارد وتنويعاً لمصادر الدخل ودعماً للنشاط الاستثماري.

- السعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها

إدخال التقنيات الحديثة تبعاً حسب الحاجة والاستيعاب الداخلي والتدريب المستمر متزامناً مع رفع القدرات الإدارية باعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة وتوسيع قاعدة المعلومات لاتخاذ القرار الأصوب نحو بلوغ الأهداف.

- تحسين بيئة العمل وإعادة تاهيل مباني البنك وفروعه حتي تكون في وضع يمكنها من أداء الخدمة المتميزة .

التركيز علي بلوغ نقلة نوعية في القوي العاملة من حيث التاهيل والتدريب والمتابعة المستجدة المصرفية العالمية .

- العمل علي تسويق منتجات مصرفية مستحدثة لإكتساب مزيد من المتعاملين في السوق المصرفية وبالتالي تعظم إيرادات البنك وأرباحه بأقل تكلفة ممكنة .
بنك امدرمان الوطني :

تأسس بنك امدرمان الوطني كمساهمة عامة في يناير من عام 1993م وزاول نشاطه في اغسطس في 1993م ، وذلك بتقديم خدمات كافة الخدمات للمصارف والاستثمارية وفقاً للشريعة الاسلامية ، ويعتبر هذا البنك من دعائم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة والاستثمار والتجارة الخارجية .

اهم ملامح استراتيجية البنك :

1. الالتزام بضبط مناشط البنك المختلفة باحكام الشريعة الاسلامية

2. استخدام احدث نظم التقنية المصرفية المتاحة في سبيل مستوي الخدمات التي يقدمها البنك ارضاء العملاء

3. تطوير المهارات والخبرات لراس المال البشري عبر التدريب والتاهيل المستمر

4. التوظيف الامثل للموارد لزيادة الايرادات وتعظيم الارباح والمحافظة علي معدل تكلفة منخفض

5. تثمين وتوسيع علاقات البنك الخارجية

اهداف البنك :

1. تجميع وقبول مدخرات السودانين بالداخل والخارج

2. تمويل احتياجات القطاع الخاص

3. المساهمة في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية والمحافظة عليها

4. تعميق وتطوير صيغ التمويل الاسلامية

البنك الفرنسي

في سبعينيات القرن الماضي وبعد تأميم البنوك الأجنبية العاملة في السودان، بادرت نخبة من رجال الأعمال مع بنك السودان (بنك السودان المركزي) بفكرة إنشاء البنك فإنضم إليهم عدداً من المؤسسات المحلية والعالمية وجمهور من الأفراد، فإنطلق البنك السوداني للإستثمار في يناير 1979م برأسمال قدرة 7.5 مليون جنيه سوداني، عرف البنك بأسمه المرموق البنك السوداني الفرنسي منذ العام 1993م واستمر في نموه ونجاحه فإستقطب كوفيدا هولدينغ لتصبح أكبر المساهمين بحصة 20% من أسهمه والجهاز الإستثماري للضمان الاجتماعي بنسبة مساهمة 17 % 06. ومؤسسة دبي للإستثمار بنسبة 14.46% وشركة أوسكو

كوربريشن بنسبة 14.40% وسعيًا لولوج الأسواق العالمية تم رفع رأس المال الاسمي إلى 500 مليون جنيه سوداني مدفوع منها 236 مليون جنيه سوداني في نهاية العام 1520م رسالة البنك :

مدركون لمسئوليتنا القومية في المساهمة في التنمية الاجتماعية بالإضافة إلى دورنا الاقتصادي الرائد وملتزمون بالشريعة الإسلامية في كافة معاملاتنا وبدور القوى العاملة المؤهلة والمدرّبة لخدمة عملائنا وجذب الودائع وتوفير التمويل بالصيغ الإسلامية وتعظيم حقوق المساهمين والمتعاملين والعاملين وحياسة رضائهم.

الخدمات التي يقدمها البنك

1. حسابات الجارية بالعملات المختلفة

2. قبول وإدارة الودائع.

3. إدارة وتمويل محافظ الإستثمار وتمويل الأفراد والمؤسسات والشركات.

4. تمويل عمليات التجارة الخارجية.

بنك تنمية الصادرات :

نشأة والتكوين

بدأ البنك نشاطه في فبراير 1985 في وقت كانت الساحة الاقتصادية تموج بالعديد من التطورات مما أعطي لرسالة البنك أهمية خاصة، حيث كانت مصر تعاني ضغطا متزايدا

علي ميزان مدفوعاتها منذ بداية الثمانينات، مع تزايد العجز في معاملاتها الجارية وأصبحت بالتالي مشكلة الدين الخارجي تمثل مصدر قلق للاقتصاد المصري بكافة قطاعاته. وقد جاء إنشاء البنك باعتباره مؤسسة تمويلية لتنمية الصادرات المصرية، حيث أن قضية تنمية الصادرات ليست مجرد سياسة اقتصادية لعلاج مشكلة ميزان المدفوعات، بل تمثل توجهها استراتيجيا لسياسات التنمية في إقتصاد عالمي يزداد تقاربا واندماجا وبذلك يصبح قطاع التصدير قطاعا رائدا لعمليات التحديث والتنمية، وقد تعددت الامثلة لدول كثيرة صغيرة أو متوسطة لعب فيها قطاع التصدير الدور الاكبر في تنمية اقتصاديات تلك الدول

الفصل الرابع
تحليل بيانات الدراسة
النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية لقياس (الدور الوسيط لاستدامة الميزة

التنافسية في العلاقة بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي) ولقد تم

تقسيم الفصل على النحو التالي:

تحليل بيانات الدراسة

اختبار فروض الدراسة

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم أدوات القياس المستخدمة وطرق إعدادها , كما يتضمن هذا المبحث تقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

تنظيف البيانات Cleaning data :

البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها.ولتأكد من البيانات المفقودة لاثوثر على نتائج التحليل يتم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية وأيضا مستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا ذات قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على

عدم تأثير تلك البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح , حيث بلغت قيمة $(\text{Chi-Square} = 478.208)$ وقيمة $(\text{DF} = 458)$ وقيمة $(\text{Sig.} = .485)$ مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

1-الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

ثانياً" وصف أداة الدراسة

اعتمد الدراس على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات

الجدول (1-4)

يوضح البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانة الموزعة للمستجيبين	390
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	390
3. الاستبانة التي لم تسترد	0
4. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	14
5. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	25
6. عدد الاسبانة الصالحة للتحليل	351
7. نسبة الاستجابة	90

المصدر :إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

بيانات الدراسة الأساسية

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبية العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا" للمتغيرات الشخصية.

الجدول (2-4) يوضح المتغيرات الشخصية.

المتغير	الابعاد	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	188	53.6
	أنثى	163	46.4
العمر	اقل من 30 سنة	96	27.4
	30-40 و اقل من 31 سنة	90	25.6
	41 سنة و اكثر من	165	47.0
الحالة الاجتماعية	متزوج	183	52.1
	اعزب	135	38.5
	اخرى	33	9.4
المؤهل العلمي	دونا لجامعي	15	4.3
	جامعي	219	62.4
	فوق الجامعي	117	33.3
سنوات الخبرة	5-1 سنة	93	26.5
	10-6 سنة	76	21.7
	15-11 سنة	39	11.1
	20-16 سنة	97	27.6
	25-21 سنة	46	13.1
متوسط الدخل الشهري	1000-3000 جنيه	103	29.3
	3000 و اقل من 5000	136	38.7
	اكثر من 5000 جنيه	112	31.9
المجموع		390	100 %

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ،

حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في

العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للسلوك الابداعي: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 20 عبارة) .

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.766
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		772.490
Sphericity	Df	36
	Sig.	.000
	.805	الاصالة 1
	.736	الاصالة 2
.788		الاصالة 4
.602		روح_المخاطرة 1
.575		روح_المخاطرة 3
.773		روح_المخاطرة 5
.679		الطلاق 1
.856		الطلاق 2
.655		الطلاق 4

التحليل العاملي الاستكشافي للولاء التنظيمي :تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 4عبارة) .

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.807
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		694.861
Sphericity	Df	10
	Sig.	.000
.920		الولاء_الموقفى1
.887		الولاء_الموقفى2
.845		الولاء_الموقفى3
	1.004	الولاء_السلوكى1
	.517	الولاء_السلوكى2

التحليل العاملي الاستكشافي لاستدامة الميزة التنافسية:تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-

(2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد

الكلي للعبارات 15 عبارة)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.799
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		1374.800
Sphericity	Df	66
	Sig.	.000
	.630	التسليم 1
	.690	التسليم 2
	.741	التسليم 3
	.811	التسليم 4
	.647	الجودة 1
	.716	الجودة 2
	.798	الجودة 3
.777		التكلفة 1
.646		التكلفة 2
.768		التكلفة 3
.855		التكلفة 4
.759		التكلفة 5

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الانساق للعثور على الانساق داخل البيانات وتتراوح من (0 إلى 1)، تماحتسابقيمة (ألفا كرو نباخ)

للعثور على انساق البيانات الداخلية، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ قريباً إلى (1)

يعتبر الانساق داخل المتغيرات تكبير، ولا اتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو

نباخا المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث في المراحل الأولى ولنا البحوث الأساسية تشير

(Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي و أن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80

وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70

ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولاً أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (4)-

(9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي

الجدول (2-3).

يوضح معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان بعد التحليل الاستكشافي (حجم

العينة)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المتغير المستقل	الاطالة	3	.522
	روح المخاطرة	3	.669
	الطلاق	3	.712

.708	4	التسليم	المتغير التابع
.643	3	الجودة	
.847	5	التكلفة	
.849	3	الولاء الموقفي	
.630	2	الولاء السلوكي	

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS v 25) analysis of moment structure.

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة المتغيرات للمتغير التالداخلة في التحليلوالمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تتجاعد من المؤشرات التالدا على جودة هذه المطابقة، والتيتي مقبولاً للنموذج المفترض للبيانات وأورفضه في ضوءها والتيتعرف بمؤشر اتجودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم x ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربعة كايا المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط الم تعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معاملات التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0)

وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدب إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9

دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التوافق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara)

(G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو ماً هم مؤشر اتجودة المطابقة وإسا وتقييمته 0.05 أقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت

القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زاد تقييمته عن 0.08

James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini) فيتم رفض النموذج.

Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشرين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المديا للتطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة،)

(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشرين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المديا للتطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة،)

(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المديا للتطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة

(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشرين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المديا للتطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة،

حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

التحليل العاملي التوكيدي لسلوك الابداعي :تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

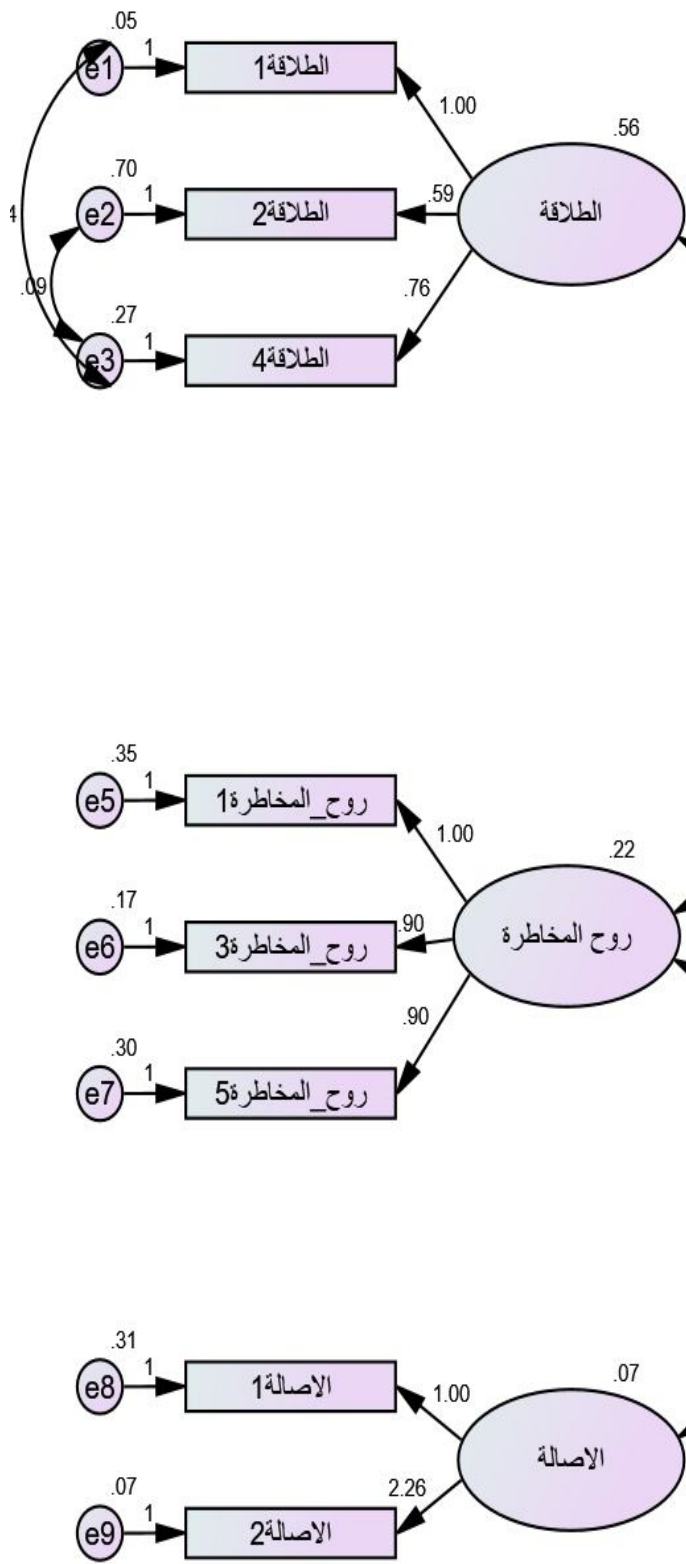
(AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار

الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم

التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة

البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1-4)

يوضح التحليل العاملي التوكيدي



مربع كاي 49.264
 درجات الحرية 15
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 3.284
 مؤشر المطابقة المقارن .949
 مؤشر توكر- لويس .904
 مؤشر رمسي .081

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراضات تطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات التالدة اخله في التحليلو المصفوفة المفترضة من قبل

النموذج تتج العدي من المؤشرات الة على جودة هذها المطابقة، والتي يتم قبول لانموذج المفترض

للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4.4) مؤشرات جودة المطابقة للسلوك الابداعي

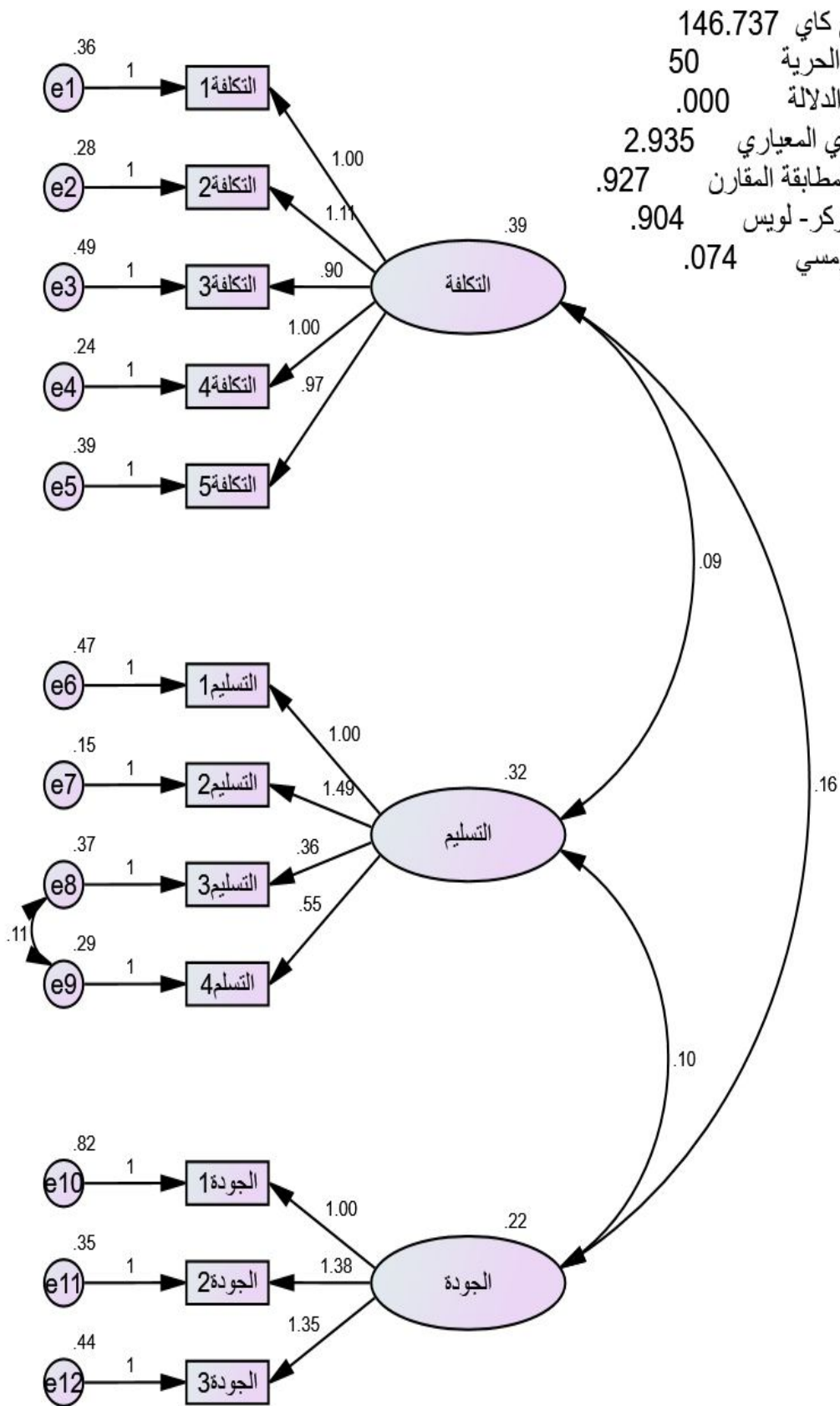
Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	49.264	--	--
DF	15	--	--
CMIN/DF	3.284	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.949	>0.95	Acceptable
SRMR	0.051	<0.08	Excellent
RMSEA	0.081	<0.06	Terrible
PClose	0.021	>0.05	Acceptable

Unfortunately, your model fit could improve

Cutoff Criteria*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

التحليل العاملي التوكيدي لاستدائه الميزة التنافسية: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



مربع كاي 146.737
 درجات الحرية 50
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 2.935
 مؤشر المطابقة المقارن .927
 مؤشر توكر- لويس .904
 مؤشر رمسي .074

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراضات المطابقة بين مصفوفة التباين للمتغيرات التالدة اخله في التحليلو المصفوفة المفترضة من قبل

النموذج تتج العديده من المؤشرات الة على جودة هذها المطابقة، والتبني مقبولاً لنموذج المفترض

للبيانات وأرفضه في ضوءها والتبني عرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4.4) مؤشرات جودة المطابق لاستداه الميزة التنافسية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	146.737	--	--
DF	50	--	--
CMIN/DF	2.935	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.927	>0.95	Acceptable
SRMR	0.054	<0.08	Excellent
RMSEA	0.074	<0.06	Acceptable
PClose	0.002	>0.05	Terrible

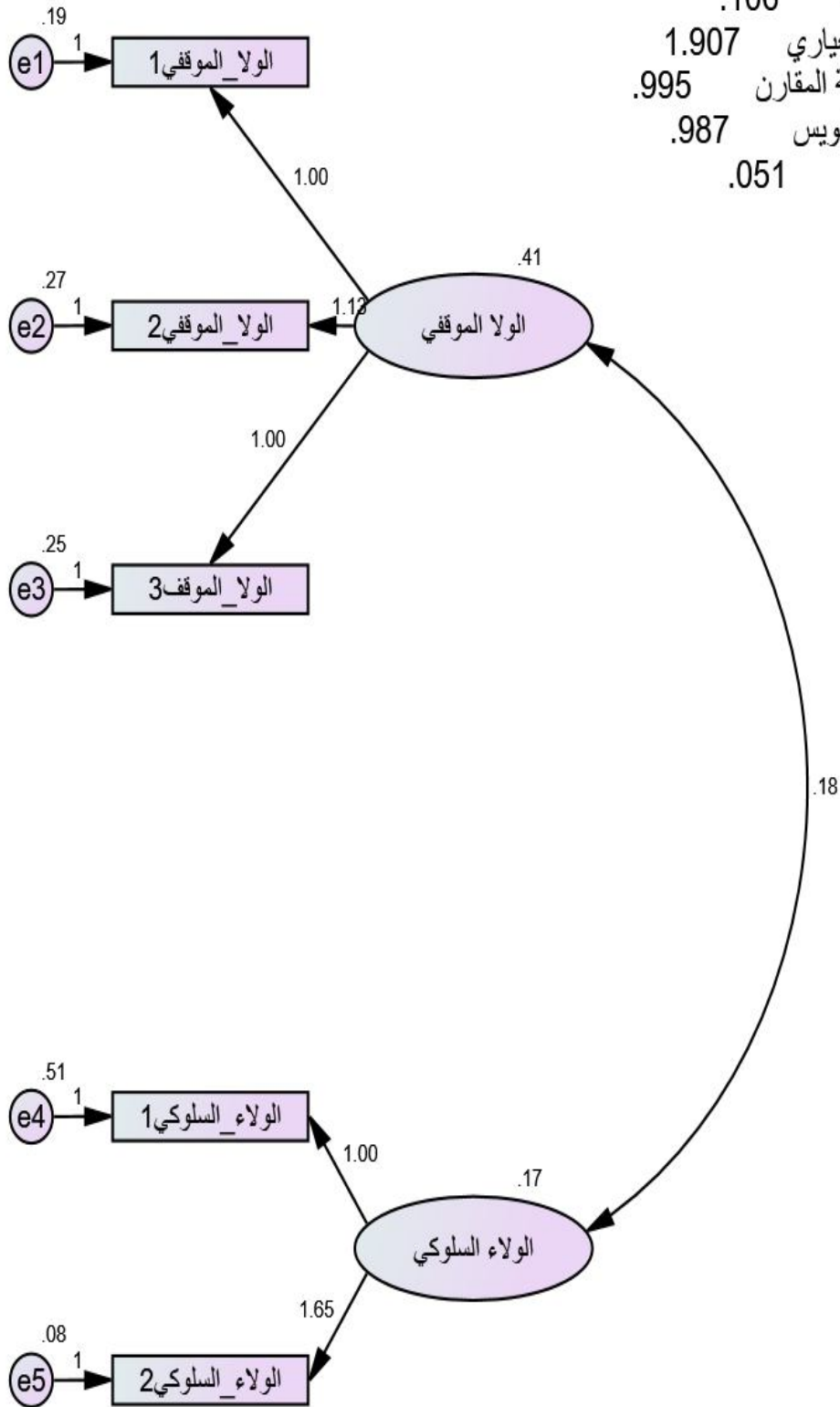
Unfortunately, your model fit could improve.

Cutoff Criteria*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

التحليل العاملي التوكيدي للولاء التنظيمي : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي

مربع كاي 7.629
 درجات الحرية 4
 مستوى الدلالة .106
 مربع كاي المعياري 1.907
 مؤشر المطابقة المقارن .995
 مؤشر توكر- لويس .987
 مؤشر رمسي .051



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراضات تطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات التالدة اخله في التحليلو المصفوفة المفترضة من قبل

النموذج جتتج العديد من المؤشرات الة على جودة هذالمطابقة، والتيتيتمقبولاً لنموذج المفترض

للبيانات أرفضه في ضوءها والتيتعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4-5) مؤشرات جودة المطابق للولاء التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	7.629	--	--
DF	4	--	--
CMIN/DF	1.907	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.995	>0.95	Excellent
SRMR	0.021	<0.08	Excellent
RMSEA	0.051	<0.06	Excellent
PClose	0.414	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

Cutoff Criteria*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

تحليل الاعتمادية والصلاحية للسلوك الإبداعي :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تماحتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, AVE, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضحها بعد التحليل العاملي التوكيدي

الاصالة	روحالمخاطرة	الطلاقة	MaxR(H)	MSV	AVE	CR
---------	-------------	---------	---------	-----	-----	----

		0.671	0.741	0.606	0.450	0.706	الطلاقة
	0.647	0.778***	0.691	0.606	0.419	0.683	روحالمخاطرة
0.676	0.355***	0.580***	0.708	0.336	0.458	0.613	الاصالة

Significance of Correlations: † p < 0.100* p < 0.050** p < 0.010*** p < 0.001

تحليل الاعتمادية والصلاحية لاستدامة الميزة :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات وتتراوح من (0 إلى 1)، تماحتسابقيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترحأنقيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, AVE, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

الجودة	التسليم	التكلفة	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.729	0.859	0.303	0.532	0.849	التكلفة
	0.628	0.262***	0.853	0.157	0.394	0.696	التسليم
0.641	0.397***	0.551***	0.703	0.303	0.41	0.668	الجودة

Significance of Correlations: † p < 0.100* p < 0.050** p < 0.010*** p < 0.001

تحليل الاعتمادية والصلاحية للولاء التنظيمي :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تماحتسابقيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, AVE, MaxR(H) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

الولاء السلوكي	الولا الموقفي	MaxR(H)	AVE	CR	
	0.694	0.853	0.658	0.852	الولا الموقفي
0.742		0.855	0.55	0.692	الولاء السلوكي

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (4-5) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

		Estimate
التكلفة	<--> التسليم	.280
التكلفة	<--> الجودة	.551
التسليم	<--> الجودة	.394
الطلاق	<--> روح_المخاطرة	.775
الطلاق	<--> الاصاله	.598
روح_المخاطرة	<--> الاصاله	.366
الولاء_الموقفي	<--> الولاء_السلوكي	.749
التكلفة	<--> الطلاق	.450
التكلفة	<--> روح_المخاطرة	.275
التكلفة	<--> الاصاله	.019
التكلفة	<--> الولاء_الموقفي	.277
التكلفة	<--> الولاء_السلوكي	.503
التسليم	<--> الطلاق	.578
التسليم	<--> روح_المخاطرة	.483
التسليم	<--> الاصاله	.397
التسليم	<--> الولاء_الموقفي	.253
التسليم	<--> الولاء_السلوكي	.340
الجودة	<--> الطلاق	.320
الجودة	<--> روح_المخاطرة	.101

			Estimate
الجودة	<-->	الاصالة	.149
الجودة	<-->	الولاء_الموقفى	.088
الجودة	<-->	الولاء_السلوكى	.125
الطلاقة	<-->	الولاء_الموقفى	.403
الطلاقة	<-->	الولاء_السلوكى	.349
روح_المخاطرة	<-->	الولاء_الموقفى	.308
روح_المخاطرة	<-->	الولاء_السلوكى	.404
الاصالة	<-->	الولاء_الموقفى	.147
الاصالة	<-->	الولاء_السلوكى	-.034

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية

وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة

وبمعنى أوسع، مثل نماذج المعادلة البنائية، ترجمت سلسلة من العلاقات السببية والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.

وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما

يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب

ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة

سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة

بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية

تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S.

Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما مثلاً لأغراض التي تستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل

المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في

الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities

وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

1- أنهم نموذج اختبار علاقات معينة، بين مجموعة من المتغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

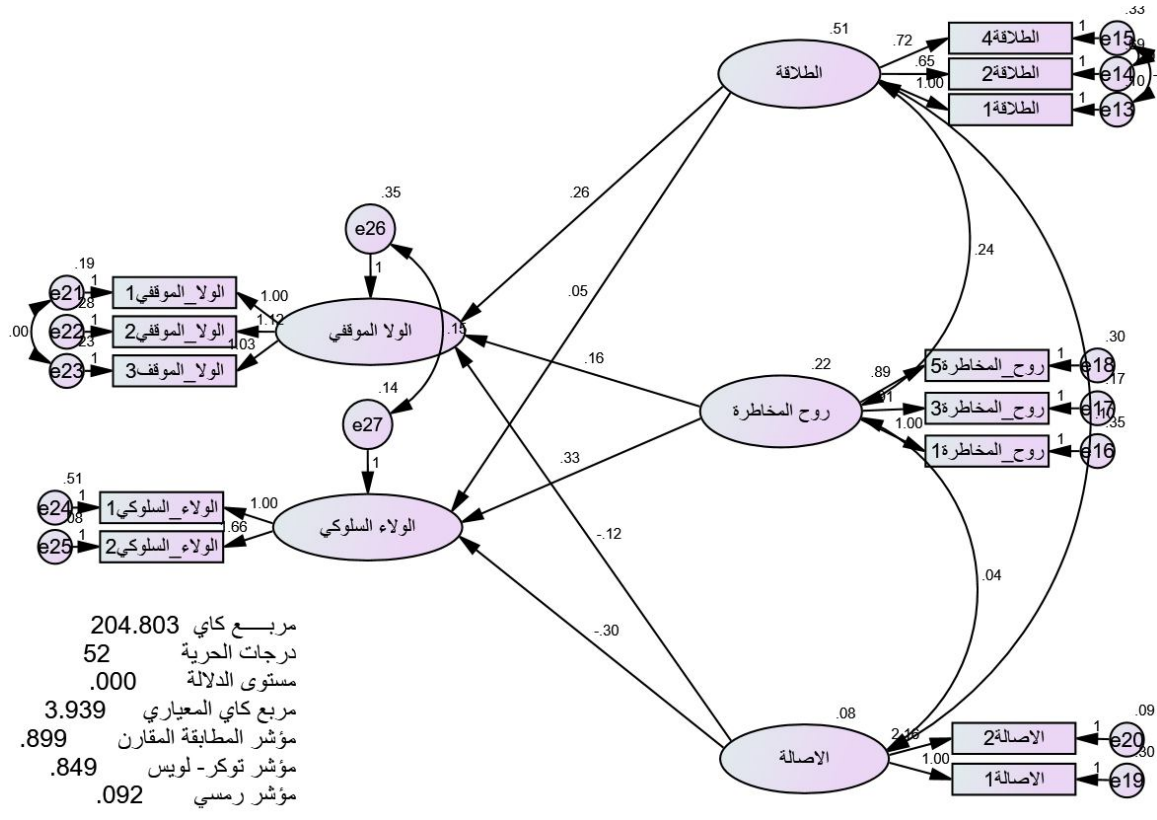
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول للمتغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر .
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغير أو متوسط بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة ,والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة ،لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط ،لتفسير العلاقات بين متغيراتها هذه الظاهرة ، مما يتطلب من الباحث ،تفسير السببية ، واتصال المتغيرات ببعضها البعض البعض والتي تتسم بالمسارات .
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ايجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي

توجد ايجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي

الشكل (4-6) العلاقة بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي



المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مؤشر اتجودة النموذج

في ضوء افتراضات التوافق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل

النموذج جنتتج العديد من المؤشرات الة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض

للبيانات وأرفضه في ضوءها والتيتعرف بمؤشر اتجودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-6) مؤشرات جودة النموذج السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	142.816	--	--
DF	35	--	--
CMIN/DF	4.080	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.919	>0.95	Acceptable
SRMR	0.050	<0.08	Excellent
RMSEA	0.094	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى

الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي

قيم تحليل المسار .

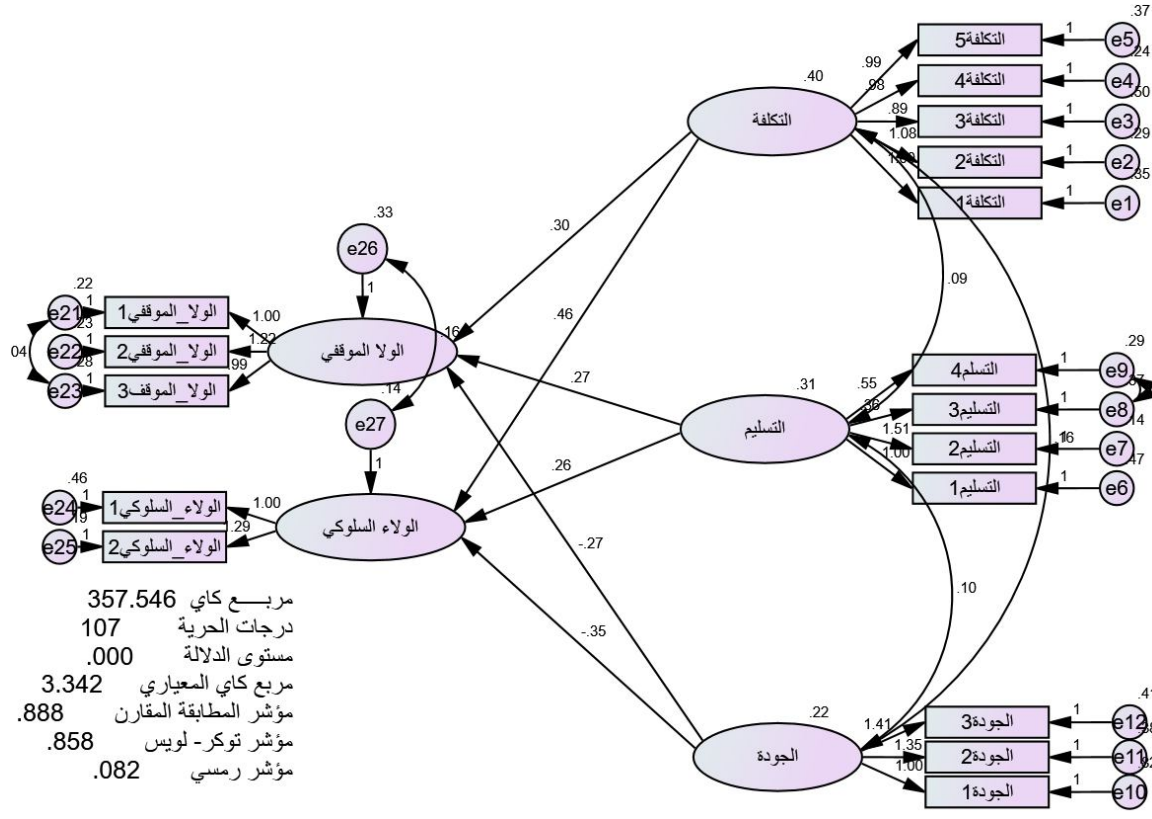
الجدول رقم (4-7) المسار من السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي (Estimate)

P	C.R.	S.E.	Estimate	
0.033	2.137	0.121	0.258	الولاء_الموقفي <--- الطلاقة
0.329	0.976	0.166	0.162	الولاء_الموقفي <--- روح_المخاطرة
0.507	-0.663	0.183	-0.122	الولاء_الموقفي <--- الاصالة
0.453	0.75	0.07	0.052	الولاء_السلوكي <--- الطلاقة
0.004	2.879	0.115	0.33	الولاء_السلوكي <--- روح_المخاطرة
0.018	-2.362	0.128	-0.303	الولاء_السلوكي <--- الاصالة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ايجابية بين استدامة الميزة التنافسية والولاء التنظيمي

الشكل (4-6) العلاقة بين استدامة الميزة التنافسية والولاء التنظيمي



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراضات تطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل

النموذج تتناج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذا المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض

للبيانات وأرضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4-7) مؤشرات جودة النموذج لاستدامة الميزة التنافسية والولاء التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	357.546	--	--
DF	107	--	--
CMIN/DF	3.342	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.888	>0.95	Need More DF
SRMR	0.068	<0.08	Excellent
RMSEA	0.082	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى

الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي

قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (4-8) المسار من استدامة الميزة التنافسية والولاء التنظيمي

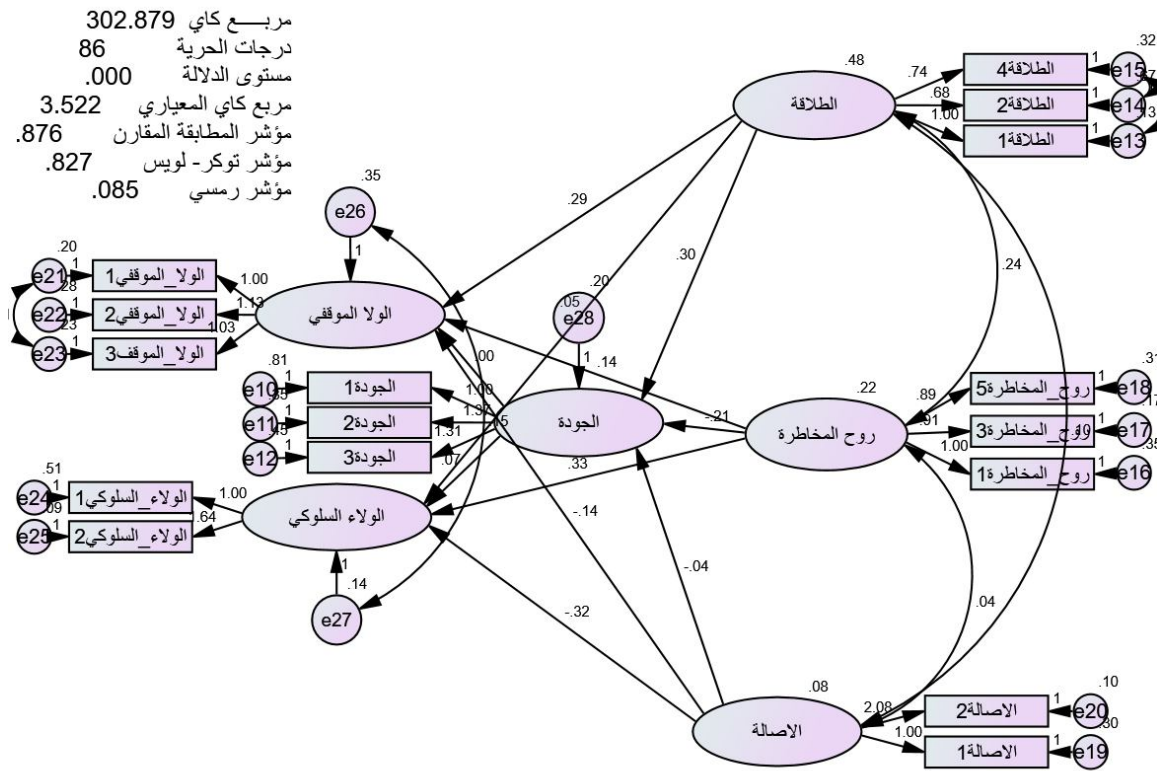
(Estimate)

P	C.R.	S.E.	Estimate		
***	3.66 8	0.08	0.295	التكلفة	الولاء_الموقفى <---
***	5.94 7	0.07 7	0.459	التكلفة	الولاء_السلوكى <---
***	3.37 2	0.08	0.268	التسليم	الولاء_الموقفى <---
***	3.91 5	0.06 6	0.26	التسليم	الولاء_السلوكى <---
0.03 6	- 2.097	0.13	-0.273	الجودة	الولاء_الموقفى <---
0.00 2	- 3.119	0.11 2	-0.348	الجودة	الولاء_السلوكى <---

الفرضية الرئيسية:

الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي

الشكل (4-8) العلاقة بين الجودة و السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي



المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مؤشر اتجودة النموذج

في ضوء افتراضات تطابق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل

النموذج تتنجا العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبولها لنموذج المفترض

للبيانات وأرفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4-8) مؤشرات جودة النموذج التفاعل بين الطلاقة بين استدامة الميزة التنافسية والولاء

التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	536.570	--	--
DF	151	--	--
CMIN/DF	3.553	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.856	>0.95	Need More DF
SRMR	0.068	<0.08	Excellent
RMSEA	0.085	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية

وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو

أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (4-9) المسار الجودة والسلوك الابداعي والولاء التنظيمي (Estimate)

P	C.R.	S.E.	Estimate		
0.021	2.313	0.128	0.296	الطلاقة	الجودة <---
0.181	-	0.157	-0.21	روح المخاطر	الجودة <---
0.808	-	0.165	-0.04	الاصالة	الجودة <---
0.046	1.999	0.144	0.287	الطلاقة	الولاء الموقفي <---
0.545	0.605	0.084	0.051	الطلاقة	الولاء السلوكي <---
0.449	0.758	0.179	0.136	روح المخاطر	الولاء الموقفي <---
0.00	2.719	0.12	0.333	روح المخاطر	الولاء السلوكي <---

7		2		ة	
0.44	-	0.19	-0.145	الاصالة	الولاءالموقفي <---
6	0.762				
0.01	-	0.13	-0.318	الاصالة	الولاءالسلوكي <---
7	2.381	4			
0.96	0.047	0.09	0.005	الجودة	الولاءالموقفي <---
2		7			
0.29	1.040	0.06	0.067	الجودة	الولاءالسلوكي <---
8		4			

بهدف الكشف عن الدور الوسيط لاستدامة الميزة التنافسية في العلاقة بين السلوك الإبداعي والولاء السلوكي حيث تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

الطلاقة	روحالمخاطرة	الاصالة	
0.02	-0.014	-0.003	الجودة
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	الولاء السلوكي
توسط	لا يوجد	توسط	نوع التوسط
0.001	-0.001	.000	الولاء الموقفي
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	نوع التوسط
توسط	لا يوجد	توسط	

الفرضية الرئيسية:

التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي

الشكل (4-9) العلاقة بين التسليم و السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي

الجدول (4-10) مؤشرات جودة النموذج التفاعل بين الطلاقة بين استدامة الميزة التنافسية

والولاء التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	406.523	--	--
DF	101	--	--
CMIN/DF	4.025	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.848	>0.95	Need More DF
SRMR	0.065	<0.08	Excellent
RMSEA	0.093	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى

الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي

قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (4-11) المسار من التسليم والسلوك الابداعي الي الولاء التنظيمي

(Estimate)

P	C.R	S.E.	Estimate		
0.129	1.519	0.133	0.202	الطلاق	التسليم <---
0.043	2.02	0.17	0.343	روح المخاطرة	التسليم <---
0.084	1.727	0.188	0.325	الاصالة	التسليم <---
0.049	1.971	0.15	0.296	الطلاق	الولا الموقفي <---
0.435	0.78	0.091	0.071	الطلاق	الولاء السلوكي <---
0.663	0.435	0.185	0.081	روح المخاطرة	الولا الموقفي <---
0.035	2.11	0.126	0.266	روح المخاطرة	الولاء السلوكي <---
0.3	-	0.2	-0.198	الاصالة	الولا الموقفي <---

27	0.981	02				
0.0	-	0.1	-0.403	الاصالة	<---	الولاء السلوكي
07	2.681	5				
0.2	1.1	0.0	0.104	التسليم	<---	الولا الموقفي
45	63	9				
0.0	2.3	0.0	0.149	التسليم	<---	الولاء السلوكي
21	16	64				

بهدف الكشف عن الدور الوسيط لاستدامة الميزة التنافسية في العلاقة بين السلوك الإبداعي والولاء السلوكي حيث تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

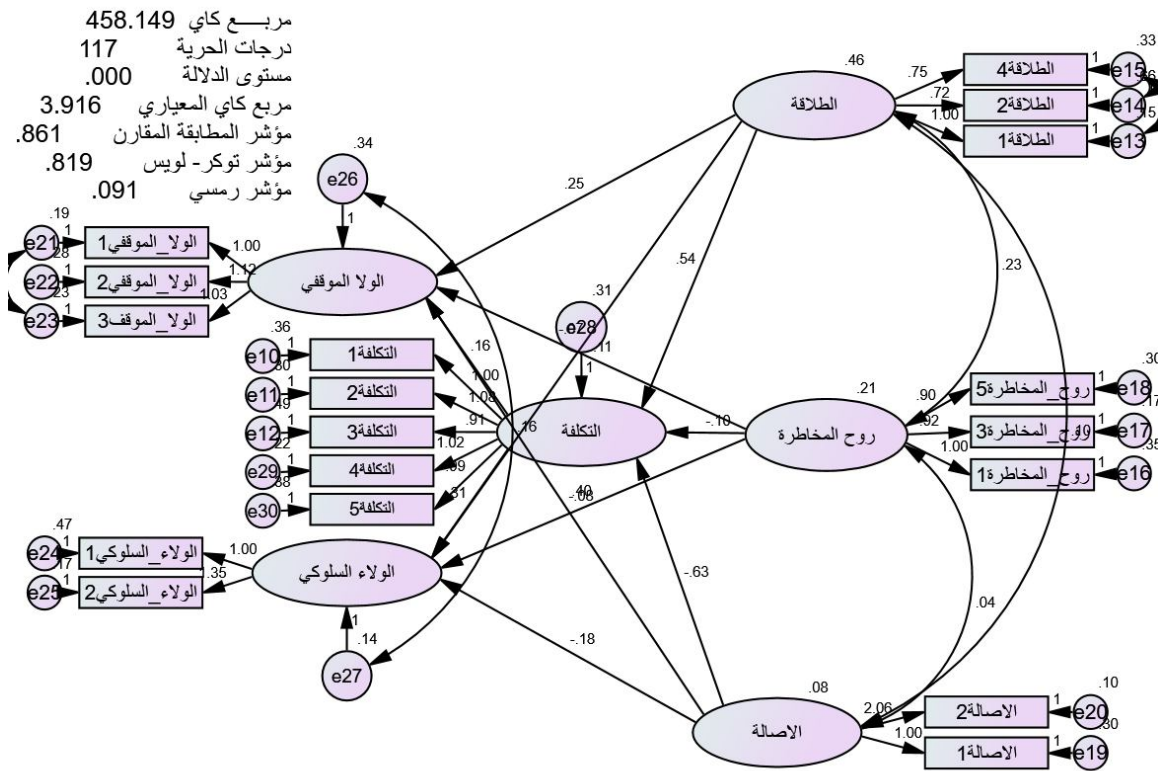
الطلاقة	روحالمخاطرة	الاصالة	التسليم الولاء السلوكي
0.03	0.051	0.048	

نوع المتوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط
الولا الموقفي	0.021	0.036	0.034
نوع المتوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط

الفرضية الرئيسية:

التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي

الشكل (4-12) العلاقة بين التسليم و السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي



المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مؤشر اتجودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل

النموذج تتنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبولها للنموذج المفترض

للبيانات وأرفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشر جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (4-12) مؤشرات جودة النموذج التكلفة و السلوك الابداعي بين استدامة الميزة

التنافسية والولاء التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	458.149	--	--
DF	117	--	--
CMIN/DF	3.916	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.861	>0.95	Need More DF
SRMR	0.065	<0.08	Excellent
RMSEA	0.091	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية

وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو

أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (4-12) المسار من التكلفة والسلوك الابداعي الي الولاء التنظيمي

(Estimate)

P	C.R	S.E.	Estimate			
0.004	2.865	0.190	0.544	الطلاق	<---	التكلفة
0.649	-	0.210	-0.096	روح المخاطرة	<---	التكلفة
0.007	-	0.231	-0.625	الاصالة	<---	التكلفة
0.103	1.629	0.156	0.253	الطلاق	<---	الولا الموقفي
0.495	-	0.109	-0.074	الطلاق	<---	الولاء السلوكي
0.505	0.505	0.105	0.105	روح	<---	الولا الموقفي

61	81	81		المخاطرة	
0.0	2.8	0.1	0.397	روح	الولاء
05	00	42		المخاطرة	<---
0.6	-	0.2	-0.083	الاصالة	الولا الموقفي
83	0.408	04			
0.2	-	0.1	-0.176	الاصالة	الولاء
43	1.169	51			السلوكي
0.0	2.1	0.0	0.16	التكلفة	الولا الموقفي
31	54	74			
***	4.9	0.0	0.315	التكلفة	الولاء
	04	64			السلوكي

بهدف الكشف عن الدور الوسيط لاستدامة الميزة التنافسية في العلاقة بين السلوك الإبداعي والولاء السلوكي حيث تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

الطلاق	روح المخاطرة	الاصالة	
0.171	-0.03	-0.197	التكلفة
توسط جزئي	لا يوجد توسط	توسط جزئي	الولاء السلوكي
0.087	-0.015	-0.100	نوع التوسط
توسط جزئي	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	الولا الموقفي
			نوع التوسط

ملخص دعم الفرضيات

دعم جزئي	هنالك علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الطلاقة و الولا_ الموقفي
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين روح_ المخاطرة و الولا_ الموقفي
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاصالة و الولا_ الموقفي
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الطلاقة و الولا_ السلوكي
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين روح_ المخاطرة و الولا_ السلوكي
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الاصالة و الولا_ السلوكي
دعم كامل	هنالك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي واستدامة الميزة التنافسية
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الولا_ الموقفي و التكلفة

دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الولاء_ السلوكي و التكلفة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الولاء_ الموقفي و التسليم
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الولاء_ السلوكي و التسليم
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الولاء_ الموقفي و الجودة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الولاء_ السلوكي و الجودة
عدم دعم كامل	الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي
لا يوجد توسط	الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة و الولاء_ الموقفي
لا يوجد توسط	الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح_ المخاطرة و الولاء_ الموقفي
لا يوجد توسط	الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء_ الموقفي
لا يوجد توسط	الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة و الولاء_ السلوكي
لا يوجد توسط	الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح_ المخاطرة و الولاء_ السلوكي
لا يوجد توسط	الجودة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء_ السلوكي
عدم دعم كامل	التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي
لا يوجد توسط	التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة و الولاء_ الموقفي
لا يوجد توسط	التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح_ المخاطرة و الولاء_ الموقفي
لا يوجد توسط	التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء_ الموقفي
لا يوجد توسط	التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة و الولاء_ السلوكي
لا يوجد توسط	التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح_ المخاطرة و الولاء_ السلوكي
لا يوجد توسط	التسليم تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء_ السلوكي
دعم جزئي	التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين السلوك الإبداعي والولاء التنظيمي
توسط جزئي	التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة و الولاء_ الموقفي
لا يوجد توسط	التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين روح_ المخاطرة و الولاء_ الموقفي
لا يوجد توسط	التكلفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الاصالة و الولاء_ الموقفي

توسط جزئي	التكلفة تتوسط العلاقة اإيجابية بين الطلاقة و الولاء_ السلوكي
لا يوجد توسط	التكلفة تتوسط العلاقة اإيجابية بين روح_ المخاطرة و الولاء_ السلوكي
توسط جزئي	التكلفة تتوسط العلاقة اإيجابية بين الاصاله و الولاء_ السلوكي

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم نتائج الدراسة وأوجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختتم بملخص الدراسة.

ملخص النتائج:

هنالك علاقة إيجابية بين الطلاقة و الولاء الموقفي لا توجد علاقة إيجابية بين روحالمخاطرة و الولاء الموقفي لا توجد علاقة إيجابية بين الاصالة و الولاء الموقفي حيث لا توجد علاقة إيجابية بين الطلاقة و الولاء السلوكي و هنالك علاقة إيجابية بين روح المخاطرة و الولاء السلوكي ، وايضا هنالك علاقة إيجابية بين الاصالة و الولاء السلوكي ، كما توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي واستدامة الميزة التنافسية ، و علاقة إيجابية بين الولاء الموقفي و التكلفة وايضا علاقة إيجابية بين الولاء السلوكي و التكلفة، و هنالك علاقة إيجابية بين الولاء الموقفي و التسليم ، علاقة إيجابية بين الولاء السلوكي و التسليم و هنالك علاقة إيجابية بين الولاء الموقفي و الجودة ، وتوجد علاقة إيجابية بين الولاء السلوكي و الجودة.

مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة

تقوم الدراسة في فصل مناقشة النتائج وذلك بتوضيح وتفسير جميع النتائج الممكنة والمعقولة لكلا الحالتين الرفض والقبول.

الفرضية الاولى: توجد علاقة بين السلوك الابداعي متمثلا في ابعاده الثلاث وهي الطلاقة والمرونة والاصالة مع الميزة التنافسية متمثلة في ابعاده الاربعة التكلفة والجودة وروح المخاطرة والتسليم، حيث اوضحت النتائج ان هنالك علاقة ايجابية بين التكلفة والاصالة (Estmate 0.544) وايضا ايجابية بين التكلفة وروح المخاطرة (Estmate 0.096)، اي ان هنالك علاقة ايجابية بين السلوك الابداعي كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير وسيط وجاءت مطابقة لدراسة (الطويل واسماعيل 2008) ودراسة سالم واخرون (2011).

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين السلوك الابداعي والولاء التنظيمي متمثلا في ابعاده (الولاء السلوكي والولاء الموقفي) حيث كانت النتائج ايجابية بين الطلاقة والولاء السلوكي (Estmate 0.176) وبين الاصالة والولاء الموقفي (Estmate 0.083) والولاء السلوكي (0.16) حيث توافقت ودراسة (العطار 2012) ودراسة المبيضين والطرارونة (2012).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين الميزة التنافسية لمتغير وسيط بابعاده (التكلفة والتسليم والجودة) والولاء التنظيمي كمتغير تابع بابعاده (الولاء الموقفي والولاء السلوكي) حيث

جاءت النتيجة ايجابية بين الولاء الموقفي والجودة (0.16 Estmaqte) اي ان هنالك علاقة ايجابية بين المعيار الوسيط وهو الميزة التنافسية بين المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي حيث تطابقت ومع دراسة (Norizan Ismail 2012 ,)
الفرضية الرابعة: ان الميزة التنافسية تتوسط السلوك الابداعي والولاء التنظيمي حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البليسان النابلسي 2013) والتي اكدت ان الميزة التنافسية تائيرا جزئيا في حالة التوسط مما يتضح ان هنالك انسجام واتفاق بين نتائج تلك الدراسات ، في حين دراسة (صفاء الضمور , 2009م) هدفت الي تحديد العوامل المؤثرة علي التمكين الاداري بواسطة الميزة المستدامة. ودراسة (HenryOrgori, 2009) واتفقت ايضا معهم دراسة (j.-w.Org & bin ismail, 2008)

التوصيات

1. التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والسلبية المعوّقة لتنمية السلوك الإبداعي .
2. اوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ الولاء التنظيمي في ادارة الموارد البشرية لما له الاثر في تحقيق مبدأ الطلاقة.
3. توضيح مفهوم تحقيق الميزة التنافسية المستمرة هو الهدف الأساسي الذي يضمن للمؤسسة البقاء فساحة التنافس
4. التعرف عن مدي تأثير العلاقة بين السلوك الابداعي والميزة التنافسية
5. لا بد من رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة وذلك بالاهتمام والتدريب علي استدامة الميزة التنافسية.
6. العمل علي توضيح مفاهيم الابتكار والابداع الاداري من خلال التنافس المستمر

7. التعرف علي المزايا التنافسية التي تجعل البنوك تحل المراكز الاولي من خلال

جودة التعامل المصرفي

8. لابد من وضع قواعد محددة توضح مستويات الجودة المقدمة من قبل العاملين في

البنوك

محددات الدراسة :

1. اجريت هذه الدراسة في قطاعات مختلفة من المصارف ،وأجريت علي قطاع المصارف فقط في (ولاية الخرطوم).

2.تناولت هذه الدراسة السلوك الابداعي من خلال أبعاد (الطلاقة ، الاصاله ، روح المخاطرة) قد تناولت الدراسات السابقة أبعاد آخر السلوك الابداعي

3.تناولت الدراسة الميزة التنافسية من خلال الابعاد (التكلفة ، التسليم ، الجودة) وتناولت الدراسات السابقة ايضا ابعاد مختلفة وبعض الدراسات اتفقت مع نفس الابعاد .

4.تناولت الدراسة الولاء من خلال الابعاد (الولاء الموقفي ، الولاء السلوكي) وتناولت الدراسات السابقة ايضا ابعاد مختلفة وبعض الدراسات اتفقت مع نفس الابعاد

توصيات لبحوث مستقبلية :

1. اثر السلوك الابداعي علي الميزة التنافسية دراسة تطبيقية علي الشركات

2. اثر الميزة التنافسية علي الولاء التنظيمي.

3. الميزة التنافسية ومدى تأثيرها علي ولاء العاملين التنظيمي في تحسين الخدمة

4. تشجيع الطلاقة والاصالة داخل العمل لتطوير خدمات البنوك.

الخاتمة :

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسية، وهي السبيل لرفع الحافظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة. وتمثلت إستراتيجية التنافس من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارا وأسواقا مزاي تجعلها تتفوق على منافسيها وترى بحصصا سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغير البيئية، أن المنافسة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها، زادت

وشراسة في العقد الأخير ينبغي لفتح الأسواق التطور التكنولوجي المذهل هذا محليا ودوليا وما على المؤسسات إلا التكيف مع هذا الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة الشرسية. كما أن المنافسة بين المؤسسات تكون على الموارد المتاحة (دخول الأفراد، الموارد

المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية المؤهلة، وهو ما يسمي بالمنافسة غير المباشرة، بالإضافة إلى المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في سائر القطاعات على الجانب المستهلكين وفعال الحصة السوقية هو ما يسمي بالمنافسة المباشرة.

وتمثلت على ما لدرئيسية المؤثرة على شدة المنافسة في القوبالخمسة) نموذج بورتر للمنافسة (والنتيجة ثر على باحواستراتيجية المؤسسات،

لقد أفرزت المنافسة صراعا حادا بين المؤسسات من أجل بحال معركة التنافسية وتنمية الحصة السوقية والأرباح، بفعل اختلاف القدرات التنافسية للمؤسسات وكلمؤسسة تعمل من أجل تنمية قدراتها التنافسية في السوق فحتتضمن بقاءها واستمرارها،

حيث

اتضح أن الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق المحلي لا تجعلها مكانة في السوق الدولي

بفعلاختلافبيئةالأعمال) قانونيا،اقتصاديا،ثقافيا،المنافسة أوباختصاربتأثيرمايسمى
بأثرالانعكاس.

المراجع والمصادر:

1. أحمدسيدمصطفى،إدارةالبشر)الأصولوالمهارات(،بدونذكردارالنشر،مصر، 2002 م
2. أبو علفة عصامالدينأمين،التسويقالمفاهيموالاستراتيجيات،النظريةوالتطبيق،مؤسسةحور
سالدولية،مصر،الجزء01. 2002.م
3. أماليعاربيورجمنصيب،الإستراتيجياتالحديثةللتغييركمدخلتعزيميزةالتنافسيةللمؤسسا
ت الجزائرية2002م
4. أزهارعزيزعبدالرحماندحروج،إدارةالإبداعوالابتكارفيالميدانالتسويقي،، 2009 م
5. بيلمرسيخليل،الميزةالتنافسيةفيمجالاتالأعمال،1998 م
6. بوقلقولالهادي،سوامسرضوان،إدارةالتغييروتأثيرهاعلعمليةالإبداعوالابتكارفيالمؤسسة
2014م
7. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م
8. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع،
الأردن، 2010م
9. بالقاسمالعباس،"التجاربالناجحةفيالنفادبالأسواقالعالمية 15 "مارس2003 م
10. بويعة عبدالوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة
الاقتصادية

11. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003م
12. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، 2006م
13. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم محمود، نظرية المؤسسة، 2000م
14. درمان سليمان صادق، شيماء ناظم محمود، بحث بعنوان :
العلاقة بين التسويق بالابتكار و الأداء التسويقي 2006م
15. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000 م
16. دويسمحمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشرا لقياس تنافسية المؤسسات الدول، 2005 م
17. راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 م
18. رحمانيا أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،
2009م
19. سليمان شكيبا الجيوسي، محمود حاكم الصهيدى، تسويق الخدمات المالية عمان، 2009 م
20. 7.
- سعيد يسعامر، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايد سير فيسلاستشار اتو التطوير الإداري، القاه
رة، مصر، 1998 م
21. سليم بطر سجلة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار ، 2006 م
22. صديق مسعود، مرزوقي، دور الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2005 م
23. طرش محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسا
تالاقتصادية الجزائرية 2008 م
24. عبدالستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات: ، 2000 ،

25. عبدالسلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر،
26. عبدالرحمان بنعنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية
1995م
27. عليالسلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، م
صر، 2001 م
28. عطاالله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع والتسويق في تحقيق الميزة التنافسية للبنوكالت
جارية، 2005 م
29. عياشمبروك، التسويق بالمصر في دور هفيد عمالقدرة التنافسية للبنوكالتجارية،
2013م
30. فريد عبدالفتاح زين الدين، فن الإدارة البيانية: حلقات الجودة المفهوم،
التطبيق 1998م
31. فتحالرحمن، صالح، أدواتصندوق النقد الإسلامية، بنكالسودان، العدد
26، ديسمبر 2002م
32. كرابالبيغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، 2000 م
33. لزمدين عبداله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية 2002م
34. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية الجزائر، 1992 م
35. مرسي خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، 2005م،
36. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، 2000م
37. مرهفالابراهيم، حلقة بحث بعنوان: أثر الإبداع والابتكار على عناصر المزيج التسويقي،
2010م
38. موريس جرس، آليات عمالقدرة التنافسية في القطاع الصناعي، 2000م
39. نجمعبدونجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجار بالحديث 01 2003 م

40. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009م
41. ناجيمعلا، رانفتوفيق، أصولالتسويقمدخلاستراتيجي،الأردن 2005م
42. يوسفمسعداوي، القدرةالتنافسيةومؤشراتها، 2005 م
43. ياسينحميني، تفعيلعمليةالإبداعمنخلاللتنميةالعلاقةبالزبائن، 2006 م
44. البيساني النابلسي، اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن علي الابداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة (2014م)

المواقع والمؤتمرات :

1. افكار و اعمار - <https://www.google.dz/esuria.sy/eafkar/index.php>
2. عمر ياسين محمود خضيرات، دور الهندسة المالية الاسلامية في معالجة الازمة الاقتصادية والمالية المعاصرة
- <https://www.google.dz/iefpedia.com/Arab/wp-content/uploads/2011>
3. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربياسيا، مؤشراتالعلموالتكنولوجياوالابتكارفي المعالمبنيعلالمعرفة، الأممالمتحدةنيويورك، 2003 .
4. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربياسيا، مؤشراتالعلموالتكنولوجياوالابتكارفيالمجتمع المبنيعلالمعرفة، الأممالمتحدةنيويورك، 2003

المراجع الاجنبية :

Baker, Michael J, "Marketing - an Introductory Text" 5th Ed. Macmillan Press Ltd, London, 1991 p18

Thomas V. Bonoma and Thomas P. Shapiro "Segmenting the Industrial Markets" Lexington, Mass, 1983 p10

Fredrick E, Web & Wind, and Yoram "Organizational Buying 'Behavior' Englewood Cliffs, N.Y, Prentice - Hall. p16

Edward F. Fern and James R. Brosn, "The Industrial/ Consumer Marketing Dichotomy: A case of Insufficient Justification" "Journal of Marketing" spring 1984, pp 68 - 77.

Michael J. Baker "Marketing - an Introductory Text 5th Ed. The Macmillan Press Ltd - London, 1991. And reprinted 1993.p16

Peters Tom, Pascarella and Perry, "Searching for Excellence: The Winners Deliver on Value ", Industry wddk, April 16. 1984.p15

Wainwright Ken, "Principle of Marketing", Blackwell Publisher, Oxford UK.p20

- Amabile, T.M., Creativity in context, Westview Press, New York, 1996, pp1154- 1155.

- Michael Porter, the Competitive Advantage of Nations, Harvard business Review, Vol.(1) 90 - 102, March- April, 1990, PP 84-85.

- Meidan, A., marketing financial services. 1sr ed. London: Macmillan press trd, 1996

- Kotler, p. and Armstrong, G, principale of marketing. 8th ed, New jersey: printice hall, inc, 1999, pp 238-240.

- Doyle? P. Branding, in M.g. Baker (ed) the marketing Book, oxford: Butterworth-Heinemann, 1991, pp 335-347.

- Austin, J.E "Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and operation techniques. New York, the Free

- Jean Brilman « les meilleurs de management » .2eme tirage .edit. organisation, .1998, p153.

- Yves Chirouze :« le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau» ,T1 ,4eme edit. Chotard et associates, 1991, pp130-131.

- Jean Marie et Françoise Dorey, Op.Cit .p41 .

Slaimi Ahmed :« pratique et étude comparative des systèmes de suggestion a l'innovation dans le secteur industriel» (revue perspective), URTSD Université d'Annaba, N° 2 Décembre 1996, p30-

- Jean Marie et Françoise Dorey Op.Cit .p43.

- Ibid. old view p43

G.F..ADAM, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press

- Yves Chirouze, le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau ,T1 ,4eme ed. Chotard et associates, 1991. pp126-127.

- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France, 2 éme édition, 1993, p20.

- Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2e édition, Alger, 2004, p164.-

