

## أهمية الابداع الاداري و التنظيمي في دعم الميزة التنافسية

جميلة بختي\* مهدي بوشطارة\*\*

ملخص :

تضمن هذا البحث اهم نظريات الابداع التي ارتكز عليها الباحثون الاقتصاديون لفهم و توضيح الدور الذي يلعبه الابداع بكل انواعه، خاصة الابداع الاداري و التنظيمي في تحسين أداء البنوك و من ثم تعزيز البيئة التنافسية المصرفية. فالبنوك تضطر إلى الابداع باستمرار من أجل الحفاظ على وجودها وتدعيم مزاياها التنافسية، ونتيجة لذلك فإن اكتساب المعرفة الجديدة وخاصة نشرها داخل البنك هي تحديات أساسية تواجه تداعيات العولمة، لذلك تجد نفسها ملزمة على الابداع في العامل البشري الذي هو ركيزة نشاط اي مؤسسة و المحرك الاساسي لها. اعتمدنا من اجل توضيح ذلك على المنهج الوصفي لابرار اهم المفاهيم الاساسية الخاصة بالابداع و الخدمة البنكية و الميزة التنافسية المصرفية.

الكلمات المفتاحية : الابداع التنظيمي و الاداري، الميزة التنافسية، الخدمة البنكية، القيادة المصرفية

تصنيف JELG21,O16,031:

## The importance of administrative and organizational creativity in supporting competitive advantage

### Abstract:

We discussed in this research different theories of creativity on which economic researchers relied to understand and clarify the role that creativity plays in all its forms, especially the administrative and organizational aspects in improving performance of banks and enhancing the competitive environment. Banks are forced to innovate in order to maintain their presence and consolidate their competitive advantages. So, acquiring new knowledge is a fundamental challenge, so they find themselves obligated to be creative in the human factor, which is the pillar of the activity of any institution.

**Keywords** :organizational and administrative creativity, competitive advantage, banking service, banking leadership

\* استاذة مساعدة ا ، كلية العلوم الاقتصادية ، معسكر ، الجزائر ، djamila.bekhti@univ-mascara.dz

\*\* استاذ باحث ، المدرسة الوطنية العليا للمناجنت ، قليعة ، الجزائر ، m.bouchetara@ensm.dz

## JEL Classification : G21, O16, O31

## 1. مقدمة

لضمان البقاء الدائم و التحرك نحو الاختيار الصحيح يجب على أي مؤسسة الاستفادة من الابتكار و الابداع اللذان هما ضرورة اصبح لا بد منها من اجل معرفة السوق و مواجهة المنافسة الخارجية. هذه الظاهرة هي عملية معقدة ، فهناك باحثون يرون أنها مرادف حقيقي للمخاطر وقلّة منهم يرون أنها استراتيجية تنافسية مستدامة. و تبقى المؤسسة كيفما كان نشاطها بحاجة الى مساعدة الشركاء الخارجيين من اجل الابداع اكثر في مجالات عملها.

يعتبر راس المال البشري المورد الاصيلي و المحرك الرئيسي لاي مؤسسة لانه يلعب دورا هاما في انجاز المهام المكلفة اليه، فاذا استثمرت هاته المؤسسة في موظفين كفاء و مبدعين فانه سوف يعود عليها بنتائج ايجابية تمكنها من منافسة السوق الخارجي. لذلك لا بد على جميع المؤسسات، و خاصة المالية منها ، ان توفر له المناخ الملائم من اجل التفكير و الابداع و تقدم له الحوافز المادية و المعنوية حتى يؤدي وظائفه كاملة و العمل اكثر على الاهتمام ببيئتها الداخلية.

و في سياق المنافسة العالمية والتغيرات الواسعة الانتشار تعد قدرة المؤسسة على الابداع و الابتكار باستمرار واحدة من الخصائص الحيوية لاستدامتها حيث انها أدركت الأهمية الاستراتيجية للابداع و الصعوبة المرتبطة بإدارته، اذ ان معظم الأدبيات تعتبر الابداع هو عملية لتحويل الأفكار إلى منتجات جديدة أو محسنة.

و على ضوء ما سبق فإن اشكالتنا تكون كالتالي: هل يمكن للإبداع الاداري و التنظيمي ان يساهما في تدعيم البيئة التنافسية للبنوك؟

وللاجابة عن الاشكالية الرئيسية لا بد لنا من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي اهم النظريات المفسرة للابداع ؟ و ما هي انواعه؟
- ما مدى اهمية القيادة المصرفية؟ و ما علاقتها بالميزة التنافسية؟
- ما هي العلاقة الموجودة بين الابداع التنظيمي و الاداري و القوة التنافسية؟

## 2. محتوى الدراسة

## 1.2 منهجية الدراسة:

تطرقنا في هذا الجزء الى الفرضيات التي بنيناها على حسب اشكالية الدراسة و الاهداف التي اردنا الوصول اليها، الى جانب الخطة التي وضعناها من اجل الامام بموضوع البحث.

## 1.1.2 فرضيات البحث

للجابة على اسئلة البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يساعد الابداع الاداري و التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك
- يساهم الابداع في تحقيق الأداء المتميز للمصارف

## 2.1.2 اهداف البحث:

- تحديد مفاهيم اساسية حول الابداع
- التعرف على ماهية الخدمة المصرفية و الميزة التنافسية

## 3.1.2 خطة البحث:

لوصول الى اهداف البحث قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاثة اجزاء نظرية، يشمل الجزء الاول مفاهيم عامة حول الابداع و انواعه، بينما الجزء الثاني فقد خصصناه للخدمة المصرفية و القيادة الابداعية، واما الثالث فطرقنا فيه الى الميزة التنافسية المصرفية، و من اجل ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي.

## 2.2 الدراسات السابقة:

• **دراسة نولة مريم (2017):** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت عنوان: "أهمية الابداع و الابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية": تهدف الدراسة الى التعرف على الابتكار و الابداع و دورهما في تعزيز جودة الخدمات البنكية وكذا تقديم توصيات حول الابداع في الميزج التسويقي البنكي الذي يجب أن تتبناه البنوك الجزائرية المحلية و الخاصة، و الكشف عن أوجه القصور و القوة التي تشهدها هاته البنوك. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية متوسطة بين الابداع التسويقي في الخدمات و جودة الخدمات البنكية في القطاع المحلي و أقوى في القطاع الخاص.

• **دراسة سفيان نقماري (2015):** بحث مقدم الى المؤتمر الدولي حول اقتصاديات المعرفة و الابداع، كلية العلوم الاقتصادية بالبلدية تحت عنوان: "الابداع و الابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك": تناولت الدراسة واقع الابداع و الابتكار في البنوك الجزائرية و دراسة الميزة التنافسية المصرفية و التطرق الى دور الابداع و الابتكار في زيادة القدرة التنافسية للبنوك. و توصلت الدراسة الى ان الابداع يتصف بالحدائثة الفعلية و يجلب معه آثارا ايجابية و نافعة، كما ان وظيفة البحث و التطوير تقوم بتنظيم مجهودات الابداع و الابتكار و نشاطاتها تقوم على الالتزام بمتطلبات السوق و تساهم في التفوق و زيادة المنافسة.

• **دراسة فيصل غازي عبد العزيز (2012):** رسالة ماجستير تحت عنوان " أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية": هدفت هذه الدراسة إلى تبين التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي (النية بالإبداع، البنية التحتية للإبداع، تأثير الابداع، و تنفيذ الإبداع) على تحقيق الميزة التنافسية ( التميز و الاستجابة) للبنوك التجارية الكويتية كما أظهرت ضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية لتحقيق تميز و تفوق على البنوك الأجنبية العاملة في دولة الكويت .

• **دراسة عطا الله السرحان (2005):** تحت عنوان " دور الابتكار و الابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية": تناولت الدراسة دور الابتكار و الابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الاردنية، حيث هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة التي تربط بين الابتكار و الابداع التسويقي و ضمت الدراسة المتغيرات التالية: الابتكار في المنتجات و الخدمات المصرفية، الابتكار في الاسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في خدمة العملاء، ادراك الابتكار التسويقي من طرف العملاء، انتعاش الخدمة المصرفية، و ادراك الادارة العليا للابتكار التسويقي. و توصلت الدراسة الى وجود علاقة متوسطة القوة بين الميزة التنافسية و عناصر الميزج التسويقي الاربعة، فيما ان العلاقة قوية بين الابتكار و الابداع في خدمة العميل، و انتعاش الخدمات المصرفية، و ادراك العملاء، و ادراك الادارة العليا و الميزة التنافسية.

## 3. نظريات الابداع و انواعه

**1.3 النظريات المفسرة للابداع و الابتكار:**

لقد تعددت نظريات الابداع و الابتكار و ذلك وفقا لاختلاف المدارس و الاتجاهات في علم النفس، حيث ان اغلب بحوث الابتكار و الابداع قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس و التعليم. و من اهم هذه النظريات:

**1.1.3 نظرية كليفورد و كافيني و الاداء الفائق:**

حيث توصل كلا منهما في دراستهما عن الاداء الناجح الى ان المنظمات الصغيرة المتميزة و ذات القدرات الابداعية و الابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية و هي:

- و ضع و تطوير رسالة محددة للمنظمة، و من الضروري ان تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- من الضروري ان يتم تركيز الاهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.
- ان يتم النظر الى المنهج البيروقراطي على انه عدو رئيسي.
- تحفيز جميع العاملين للتدريب و التحريب.
- تطوير و تعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة او مع الراغبين في السلطة.
- اعطاء اسبقية متميزة لتنمية و تطوير قدرات العاملين و حفزهم على الاداء المتميز و الابداع (جلدة و عبوي،

(2006)

**2.1.3 نظرية هيچ و ايكن ( 1970):**

و تعد من اكثر النظريات شمولية اذ انها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الابداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة. و قد حددت مراحل الابداع كالاتي (نصير و العزاوي، 2011):

- مرحلة الاعداد: اي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء باتمام الابداع و احتمالية ظهور المقاومة.
- مرحلة التقييم: اي تقييم النظام و مدى تحقيقه لاهدافه.
- الروتينية: سلوكيات و معتقدات تنظيمية.

**3.1.3 نظرية زالتمان و اخرون ( 1973):**

حيث تنظر هذه النظرية الى الابداع كعملية تتكون من مرحلتين و هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق، و لهما مراحل جزئية و يعتبر على انه فكرة او ممارسة جديدة لوحدة التني ووصفوا الابداع على انه عملية جماعية و ليست فردية. كما اعتمدوا على نظرية هيچ و ايكن الا انهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و اضافوا متغيرات اخرى و هي: العلاقات الشخصية و اسلوب التعامل مع الصراع. (نصير و العزاوي ، 2011).

**2.3 انواع الابداع:**

فيما يتعلق بتصنيفات الابداع فهي في تزايد مستمر انطلاقا من تقانات الانتاج الى المنتوجات الجديدة، الى طرائق التنظيم و مختلف العناصر التي تؤثر في سير المؤسسات،. و عليه فقد حدد (Schumpeter) خمسة

اصناف وهي: انتاج منتوج جديد، ادماج طريقة انتاج جديدة، تحقيق تنظيم جديد، استخدام مصدر جديد للمواد الاولية، و اخيرا فتح سوق جديدة. اما بالنسبة لانواع الابداع فهي خمسة ايضا و تتمثل فيما يلي:

**1.2.3 الابداع الاداري :**

يتعلق الابداع الاداري بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الادارية في المنظمة، و بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الاساسية. فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير (الزهري، 2002).

ان مفهوم ادارة التغيير ساهم في كسر المبادئ التقليدية للادارة و السماح بالعمل بنمط تسييري استراتيجي جديد المرتكز على ادارة الابداع و التي تتلخص عناصرها في: التعاون في حل اكبر مشاكل الادارة، ادخال المبادئ الحديثة و غير المألوفة في العمل، و اعادة تحديد المؤسسات للاحتمالات المستقبلية (قوراري و صوفي، 2011). من هنا يرى بعض الباحثين ان ادارة الابداع تختلف في مفهومها عن الابداع الاداري و التنظيمي، حيث يعرفها دريجير (Drejer) بانها عبارة عن مجموعة الانشطة و الاساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الانظمة و صياغة الخطط التي تهدف الى تحفيز الافراد على تقديم الافكار الابداعية و اخراجها بشكل منتجات او خدمات او تكنولوجيا جديدة، اما هيج (Hage) فيشير الى ان ادارة الابداع تتمثل في جميع الاساليب و الطرق و الانظمة التي من الممكن ان تحقق مستوى بارزا من الابداع داخل المنظمة (الفاعوري، 2005).

#### ❖ أهمية القيادة الابداعية:

عرفها Bass على انها: العملية التي يتم عن طريقها اثاره اهتمام الاخرين و اطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب، كما عرفها Likert بانها المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة و قيادتها لتحقيق اهدافها المشتركة .

الهدف من القيادة الابداعية هو اعادة تشكيل قدرات و توجهات و رؤى المديرين و الرؤساء الحاليين في منظماتنا ليحولوا الى قادة ابداعيين ملهمين، و ان يعاد صياغة سياسات الاختيار و التدريب و التطوير و المسار الوظيفي بما يهيئ قيادة تحويلية مؤثرة تحقق اقصى افادة من الموارد البشرية في منظماتنا باعتبارها راس المال الفكري و من ثم اعتبارها ذخيرة القدرة التنافسية للمنظمات (عيسي و اوجتي، 2017).

#### 1.2.3 الابداع التنظيمي:

الابداع التنظيمي و ان كان لا يختلف كثيرا عما قدمه عوامله و ايوب في تعريفهما للإبداع الاداري، فيعرفه كل من فاكولا و ريزجي و هيج (Vakola et Rezgui et Hage) على انه تبني فكرة او سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا، او خدمة جديدة، او تكنولوجيا جديدة، او ممارسة ادارية جديدة، و تعتمد على سرعة المنظمة في تبني اكثر من نوع واحد من تلك الانواع. هذا يعتمد كما يقول كل من باون و فراي (Bouwen et Fry) على قدرة المنظمة في تعلم كيفية ترجمة الافكار الى تصرفات و منتجات جديدة، و يعرفه كل من دامانبور و افان (Damanpour et Evan) على انه التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تحسين انجاز الاهداف (الفاعوري، 2005). و عرفه ايضا Robbins بانه فكرة جديدة يتم تنفيذها ن اجل تطوير الانتاج او العملية او الخدمة و يمكن ان يتراوح اثر الابداع في المنظمات من احداث تحسينات نقود الى خلق شيء ذي قيمة. (خصاونة، 2011)

❖ **الابداع التنظيمي الغير مادي:**

تميزت السنوات القليلة الماضية بتسارع في عدد التغييرات والابتكارات في المنظمات سواء كانت هذه الابداعات غير مادية كالقواعد و الإجراءات و أدوات الإدارة، أو ابداعات مادية كالتيكنولوجيا و التقنيات، فإنها تجعل التغيير مستمرًا وهو أمر لا يخلو من مشاكل التكيف. كما تشير الأدبيات المتعلقة بإدارة نظم المعلومات في إطار تنفيذ نظم المعلومات والإدارة الجديدة (SIG) إلى حالات النجاح وأيضًا الإخفاقات أو حتى الاستخدام الناقص للتقنيات (Ologeanu-Taddei et al, 2015).

مما سبق يمكننا القول ان الابداع التنظيمي الغير مادي يخص تغيير اجراءات و طرائق التسيير و يهدف إلى إعادة تنظيم أساليب التسيير و المعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة و الأفراد أكثر إيجابية و فعالية .وقد يتطلب استثمارات غير مادية في التكوين بتوظيف أفراد أكفاء في الاتصال بهدف تقوية الكفاءات الأساسية في المؤسسة فضلًا عن إبداعات في التسيير.

❖ **استراتيجيات الابداع التنظيمي:**

هناك عدة استراتيجيات للإبداع يمكن للمنظمة ان تتبناها، و يقصد بهذه الاستراتيجية السياسة التنظيمية التي تتبع و تطبق من اجل ترويج العملية الابداعية و ايجاد البيئة الابداعية المواتية داخل المنظمة. من بين هذه الاستراتيجيات نجد:

✓ **نموذج الادارة بالاهداف:** تعرف الادارة بالاهداف MBO على انها محاولة لتحقيق اهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق اهدافها و نشاطاتها. يركز هذا النظام على الرؤساء و المرؤوسين و ذلك لان الانسان هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات، حيث يزود النظام الرؤساء بالمعلومات عن الموظفين و طريقة ادائهم و ذلك بشكل دوري. و من خلال تحديد الفرد للاهداف يصبح الرئيس في موقف افضل لتقوم اداء المرؤوسين، كما يساعده هذا النظام على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية و دفع التعويضات (جلدة و عبوي، 2006).

✓ **التطوير التنظيمي:** هو عبارة عن مجموعة من الاساليب او الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فاعليتها. و من الامثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفرق، و استخدام وكلاء التغيير. و هي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الافراد و معايير الجماعة و العلاقات بين الافراد (كروش و لحرش، 2020).

**3.2.3 الابداع التكنولوجي:**

يعرف الابداع التكنولوجي على انه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية و التي تخص المنتجات بمختلف انواعها و كذلك اساليب الانتاج. (اوكيل، 1994). و تعرفه مؤسسة العلوم الوطنية الامريكية على انه ادخال او تحسين لمنتجات او عمليات او خدمات للسوق (حجاج، 2015). ففي حالة المنتجات الصناعية او الاستثمارية، فان الاستاذ روزنبرج يؤكد على انه كلما جرى تغيير في المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتجها. اما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فان العلاقة ليست ضرورية، ما عدا في حالة المنتج الذي ابدع فيه جوهريا(اوكيل، 1994).

**4.2.3 الابداع و الابتكار التسويقي:**

يعرف الابتكار التسويقي على انه ادخال اسلوب جديد في عملية التسويق يتطلب تغييرات مهمة في التصميم، او التغليف، او التسعير، او التوزيع، او الترويج للمنتج او الخدمة (Olosutean Martin, 2011)

و ينص تعريف اخر للابتكار التسويقي على ان التسويق الابتكاري يركز على النشاط التسويقي و اساليب العمل التسويقية، و لا سيما ما يتصل بعناصر المزيح التسويقي و ما تقوم به المنظمة من اساليب و طرائق و اجراءات او استخدام معدات او الات تستخدم في خلق حالة جديدة تسويقيا سواء في مجال المنتج او التوزيع او التسعير (بن يعقوب و هباش، 2014).

ما يمكننا استنتاجه من التعريف اعلاه هو ان الابداع و الابتكار التسويقي يتكون من:

#### ❖ ابداع و ابتكار الخدمة:

يعرف على انه منتجات او خدمات جديدة مقدمة للوفاء باحتياجات مستخدم او سوق خارجي. و من الناحية التسويقية فان اي خدمة يتم طرحها في السوق لقطاع معين من العملاء لأول مرة تعتبر جديدة، كنوع جديد من الصناديق الاستثمارية او بطاقات الائتمان او من القروض الشخصية (عثمان، 2016).

#### ❖ الابداع و الابتكار في السعر:

ان المصارف التي تتجه نحو الابتكار في الاسعار هي التي تكون اكثر نجاحا بوضع اسعار تعكس الخدمة الحقيقية لدى الزبون (السرطان، 2005). و تتضح حالات الابتكار في مجال السعر في: التسعير على اساس سعر التكلفة، التسعير بناء على تحليل نقطة التعادل، و التسعير على اساس المنافسين.

#### ❖ الابداع و الابتكار في مجال الترويج:

يعتبر الترويج المرأة العاكسة للنشاط نفسه التي تعكس مدى التقارب بين منظمات الاعمال و احتياجات الافراد من خلال ما يوفر من منتجات و خدمات. و يعتمد هذا الاخير على:

#### ✓ الابتكار في مجال الاعلان:

يعرف الابتكار الاعلاني على انه المقدرة على ايجاد افكار فريدة و ملائمة و مقبولة اجتماعيا و قابلة للتطبيق كحلول لمشكلات اعلانية، و هي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية و نفسية متداخلة (بهنسي، 2007).

#### ✓ الابتكار في مجال الدعاية و النشر:

يرتبط هذا الاخير بالدرجة الاولى بممارسات تسويقية او ادارية بشكل عام و التي قد تكون مبتكرة، ثم يتم اختيار ما يتم نشره منها. يكون الابتكار هنا في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الاعلان واسعة الانتشار (السيد، 2002).

#### ❖ الابتكار في مجال البيع الشخصي:

يتم فيه تفعيل و زيادة احتمالات نجاح العملية البيعية بدءا من البحث عن العملاء المرتقبين و حتى المتابعة (عبود نجم، 2003).

#### ❖ الابتكار في مجال تنشيط المبيعات:

هناك اكثر من طريقة مبتكرة يمكن تساعد في تنشيط المبيعات و من بينها: حافز المستخدم المتكرر، المسابقات و الالعاب، دفتر الكوبونات (النجار، 2000).

#### ❖ الابداع و الابتكار في مجال التوزيع:

تعد عملية الابتكار في توزيع الخدمات عنصرا اساسيا في التسويق و هناك العديد من الانشطة و مجالات التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كل من المسوق و العملاء (عثمان، 2016).

## ❖ ابداع و ابتكار الافراد و الاجراءات:

يتمثل في المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير و اتباع نمط اخر جديد، و يتمثل ابتكار الاجراءات في تقديم مبتكر لخدمة جديدة.

**5.2.3 الابداع المالي:**

يعد الابتكار المالي من اهم المجالات التي تهتم بها ادارة المؤسسات المالية الناجحة ، لان الابتكار المالي يجعل المؤسسة المالية او البنك متواجدا بشكل فعال في السوق المصرفية و المالية لما فيه من تجديد لمنتجاته المالية لتلبية الاحتياجات التمويلية المعاصرة (براضية و جعفر هني، 2016).

اما Jean-Paul ABRAHAM فيرى في الابداع المالي " مصطلح جديد و لكنه تتمتع للفكرة التي دافع عنها طويلا Schumpeter ، لما لها من علاقة غير مباشرة على النمو الاقتصادي. يأخذ الابداع المالي سمة النهضة التقنية الداخلية المعنوية و من الممكن أن يأخذ الطابع المدمر" (لسلوس، 2011). و يعرف ايضا بانه عملية فكرية منفردة تساهم في احداث نقلة نوعية في المجالات المالية على المستويين الكلي و الجزئي، تجمع بين المعرفة المتألقة و العمل الخلاق القادر على تطبيق الافكار الجديدة يقودها اشخاص متميزون.(سعودي و بن لخضر، 2017). و كتعريف اخر للابداع المالي هو الابداع او الابتكار الخاص بالمنتجات (الخدمات) المالية في المؤسسات و الاسواق المالية. (Hadjar et Benhalima, 2012).

**3.3 عناصر الابداع التنظيمي و الاداري:**

يمكننا القول ان عناصر الابداع و الابتكار تتمثل باختصار فيما يلي:

- التفاعل مع المشكلة بدقة و الاحساس بها من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن السراب مع وضوح الرؤية و التحديد الدقيق.
- المرونة في استيعاب الجوانب المحيطة بالمشكلة و تلمس الميزات المختلفة.
- الوفرة و التنوع في الافكار و تجنب التقليد و الاقتباس غير الامين مع الحرص على الاثراء و التجديد و اظهار الطابع الشخصي المميز (بن عنتر، 2008).

و يرى من اهتموا بدراسة الابداع ان العناصر الاساسية للابداع تتمثل في عنصرين مهمين الا و هما:

**1.3.3 التفكير الاستراتيجي:**

يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور و التغيير ووسائل التعامل معها، بالاضافة لذلك فان جهود العاملين عادة ما تكون مبعثرة و ذلك نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي. اذ يرى بعض المدراء وجود ارتباط وثيق بين القدرة على ممارسة السلطة و بين انقسام و تشتت العاملين. و يبدو ان (محمد القريوتي) يرى بان ذلك سببا من اسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما، اذ انه يرى ان المشكلة في التخلف الاداري لا تكمن في تقادم التشريعات و الهياكل التنظيمية فقط بل هي تتمثل كذلك في تبعض الجهود و تشتتها، و اللامؤسسية و عدم وجود انتماء مؤسسي يجعل العاملين يعطون اهتماما لتحقيق الاهداف التنظيمية (جلدة و عبوي، 2006).

**2.3.3 بناء الثقافة التنظيمية:**

و تعني ايجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم و النظر اليهم كاعضاء في اسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ معايير اداء متميزة، و توفير قدر من الاحترام للعاملين و اتاحة المجال لهم للمشاركة.



من جهة اخرى، يرى (موسى اللوزي) ان هناك عدة عناصر يؤثر توافرها من عدمه على التفكير الابداعي في التنظيمات و هذه العناصر هي:

- المبدع سواء الافراد ام الجماعات
- بيئة المبدع الخاصة من حيث التربية الاجتماعية و التنشئة
- بيئة التنظيمات من حيث الامكانيات و القدرات المادية و المعنوية
- البيئة العامة و ما تتضمنه من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية (جلدة و عبوي، 2006)

#### 4. مفاهيم حول الخدمة و القيادة المصرفية

##### 1.4 تعريف الخدمة المصرفية:

يجب النظر الى الخدمة من مفهوم زاوية المنافع او الاشباع التي يتوقع ان يحصل عليها العميل من وراء شرائه لخدمات مصرفية معينة. اي ان البنك يقوم في الواقع ببيع المنافع و حل المشاكل للعملاء بمعنى تلبية حاجاتهم المطلوب اشباعها. ان جوهر الخدمة المصرفية هو المحتوى الخدمي الذي تقدمها المصارف لعملائها متمثلا بمجموعة المنافع التي يسعى العميل الى تحقيقها و التي تتمثل في عملية السحب و الابداع و التحويلات للمبالغ المالية و دفع قيمة المشتريات (البردويل، 2015). كما تمارس صناعة الخدمات المصرفية او صناعة الخدمات المالية من قبل المصارف و مؤسسات الادخارات و التوفير و الاقراض و الادخار و اتحادات الائتمان المعروفة باسم مؤسسات الابداع و تسمى مؤسسات الخدمات المالية التي لا تقع ضمن هذا النوع باسم المؤسسات التي لا تمارس اعمال الابداع. و تمارس المصارف التجارية دورها المهم في صناعة الخدمات المالية و هي لا تزال في مقدمة صناعة الخدمات المصرفية (الصرن، 2007)

##### 2.4 الاطار ثلاثي الابعاد و فوائده:

ان الاطار ثلاثي الابعاد يساعد مؤسسات الخدمات على تحديد الفرص الابداعية و تقييمها و بناء منهج للتغيير يضم اساليب مختلفة.

##### 1.2.4 مفهوم الاطار ثلاثي الابعاد

يتكون الاطار الثلاثي من ثلاثة عناصر و تسعة اساليب كما يلي:

❖ **حصيلة معلومات العميل CI-1:** اسلوب تستخدمه المؤسسة لبناء حصيلة فكرية عند عملائها و استخدام تلك الحصيلة لاتخاذ قرارات استراتيجية عن الابداع و ادارة العلاقات مع العميل و عروض الخدمات. و يتكون هذا العنصر من اطار ذي ثلاثة اساليب:

- تعزيز خبرة العميل بالصنف
- قياس ولاء و رضا العميل.
- ادارة معلومات الاتصال بمعنى تجميع و تحليل بيانات العملاء.

❖ **العلاقة الودية بالعميل:** اسلوب الشركة في التمتع بصداقة حميمة مع العملاء و اقامة علاقة تساهم في الابتكار و التصميم المشتركين للمنتجات و الخدمات الجديدة. يتكون هذا العنصر من ثلاثة اساليب:

- دمج العملاء بالشركة لابتكار حلول مشتركة.

- فهم افكار العميل و اختبار افضل اداء.
- التوسع في الخدمات و الحلول و وضعها ضمن سلسلة القيم للعميل.
- ❖ **ابداع العميل:** نظام تحكم المؤسسة في تعزيز المحصلة الفكرية المكتسبة و العلاقة الودية التي تمت بين الشركة و العملاء لابداع تقدم قيمة جديدة و عالية للعميل. و هذا العنصر يتكون من:
  - عملية الابداع التي تبدأ من الفكرة و حتى الاستخدام
  - فريق الاستقطاب و هو متدنى متزامن ينعقد لقبول المنتج
  - منتديات الانتاج لتبادل المعرفة خاص بمديري الانتاج و المبيعات.

#### 2.2.4 فوائد الاطار ثلاثي الابعاد

يهدف الاطار ثلاثي الابعاد الى مساعدة المؤسسات الخدمية على تعزيز قدراتها في ادارة متطورة لتوفير المصادر اللازمة و تحديد حاجات السوق و تفعيل معرفة العميل. و ذلك يتطلب مهارات جديدة لتحفيز العملاء و ادماج معرفتهم و ترجمتها الى عروض تنافسية.

يمكن ان يمثل هذا الاطار وسيلة لتقويم مايلي :

- الانشطة القائمة لجمع معلومات العميل و تحليلها و تطبيقها.
- الممارسات التي تتم بناء على التعامل مع العميل ووجهها لوجه.
- فرص اقامة علاقات مع الشركاء و السوق و العميل لتعزيز جمع معلومات العميل و عمليات التعلم.
- امكانية ووسائل تطبيق الحوافز الواضحة و الضمنية للموظفين للمشاركة في المعرفة و الجهود التي تحفز الابتكار

الجماعي للمعرفة بين الموظفين (جويبتا و المغربي، 2008)

يتطلب الابداع في مجال الخدمات اسلوبا مدروسا لتسويق الاستثمارات، لذلك تحدد شركات الخدمات المعلومات الخاصة بالعميل لتحديد عناصر الابداع ذات الاثر الاكثر فعالية على خدماتها و قيمتها.

#### 3.4 المبادئ الرئيسية للقيادة في المؤسسة المصرفية:

لقد حددت سبعة مبادئ في مجال البنوك و هي:

##### 1.3.4 صياغة الرؤيا و العمل على تطبيقها:

خلال السنوات الماضية و من خلال الدراسات التي قامت بها (Booz and Co 2008 and Harvard Business Review 2006)، اوضحت ان 40% من موظفي الادارة لا تتق في مديرتها التنفيذي فهي لا تؤمن بان القيادة تمتلك خطة قابلة للتنفيذ و ليس لديها ثقة في قدرة القيادة على تنفيذ الخطة.

##### 2.3.4 بناء الثقة من خلال الاتصالات الواضحة:

البنوك التي نجحت و انتشرت حديثا هي البنوك المنفتحة على موظفيها و التي تعمل على نشر المعلومات و التواصل مع جميع المستويات في البنك.

##### 3.3.4 تنمية الثقة في القيادة و ابتكار القيمة:

وجدت الدراسة التي قام بها (George Bill et al) ان القادة الناجحون يعملون بجد لتطوير انفسهم فهم يسعون الى معرفة ردود الفعل عنهم و تحديد نقاط الضعف و تحقيق التوازن بين الحوافز المالية و المعنوية.

#### 4.3.4 تحديد و معالجة القضايا الشائكة التي تواجه الاعمال:

تحتاج البنوك الى مراجعة المتغيرات التي تحدث في المنتجات التي تقدمها والتكنولوجيا الحديثة و ترتيبها في السوق لكي تستطيع ان تواجه القضايا التي تتعقبها.

#### 5.3.4 المصارحة و العمل بعيدا عن التوتر:

الاعتراف بالمشكلات و طرح الاسئلة يساعد في تخفيض تأثيراتها ووضوح اعراضها ، و استخدام الاستراتيجيات و الاساليب المبتكرة يساعد على النجاح في التعامل معها

#### 6.3.4 التنجاس داخل نظام العمل:

الاستخدام الفعال للشبكات غير الرسمية لفهم و ادراك حقيقة الموظفين و فهم كيف يحدث الابتكار يعمل على رفع كفاءة الاداء و تقليل عدم الفعالية.

#### 7.3.4 الادراك و تحديد الاولويات و التعبئة للكوارث المحتملة:

المشروعات التي لها رؤية واضحة للكوارث تتطلب معايير رقابية قوية و اجراءات تم اختبارها، و منهجية RPM تسمح للقادة توصيل المخاطر الى المدير التنفيذي للمؤسسة (عيسي و اوبختي، 2017)

### 5. الميزة التنافسية و علاقتها بالابداع الاداري و التنظيمي:

#### 1.5 تعريف المنافسة المصرفية:

تعرف الميزة التنافسية على انها: المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون (عيسي و اوبختي، 2017) .

كما عرفت ايضا على انها القدرة إنما القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج (نقماري، 2013)

بينما يرى Porter انها القيمة التي تحققها المؤسسة لعملائها بفضل تكاليفها و قدرتها المالية حيث يقوم هؤلاء بدفع المال للحصول عليها، و هي ناتجة عن استعمال عدة طرق كالسعر المنخفض (Porter, 1997) .

من خلال التعريفات السابقة، يمكننا ان نعرف المنافسة المصرفية على انها تصرف تقوم به مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات و خدمات بنكية او منتجات بديلة لها، و الهدف من هذه العملية هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي بحيث تسعى كل مؤسسة الى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها. يتجسد هذا التنافس من خلال عدة ادوات كتحسين جودة المنتجات، تخفيض التكاليف، استعمال التكنولوجيا العالية، و حسن معاملة العملاء (بوخلالة، 2017).

#### 2.5 انواع الميزة التنافسية:

لقد تباينت التعاريف و المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية، إذ يرى **Reed & Deffilpi** أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها و مصادرها مقارنة بالمنافسين، و ان تحقيق الميزة التنافسية سيولد بشكل مباشر و ضمني اداء عاليا. (احمد و دلهوم، 2019)

و تعرف الميزة التنافسية بأنها اداء المنظمة لانشطتها بصورة اكثر كفاءة بشكل يجعلها منفردة و متميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها لانشطتهم ( مبروك و شراد، 2019). اما من الناحية التسويقية فهي تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن و بناء المكانة الذهنية لها كمنظمة او لمنتجاتها و زيادة القيمة المدركة من قبلها. يمكن التمييز بين نوعين للميزة التنافسية:

### 1.2.5 ميزة اقل تكلفة:

وتتمثل في قدرة المنظمة على تصميم و إنتاج و تسويق منتج معين بكفاءة عند سعر يقارب أو يقل عن أسعار المنافسين. وتخفض التكلفة نتيجة توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة أو تطبيق التكنولوجيا الحديثة ذات الإنتاجية العالية

### 1.2.5 ميزة التميز:

وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج فريد للمشتريين سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز. هذا التميز يسمح للمنظمة بالبيع بسعر مرتفع مقابل هذه الخدمات التي تجعلها متميزة، و يمكنها من تحقيق ربحية عالية خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج اقل بالمقارنة بالمنافسين (Porter, 1986)

### 3.5 تصنيفات الميزة التنافسية المصرفية:

يمكن تصنيف المنافسة التي تتعرض لها البنوك الى منافسة مباشرة و غير مباشرة على النحو التالي:

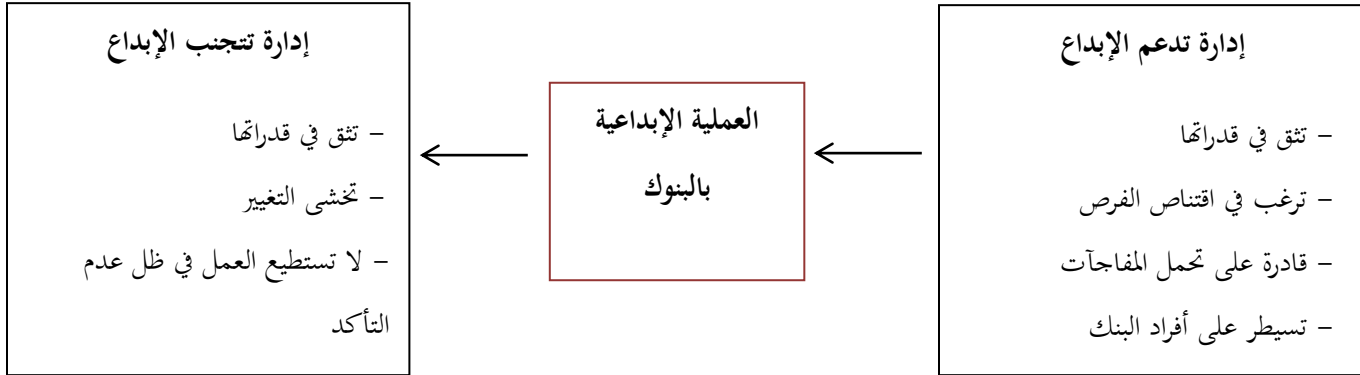
### 1.3.5 المنافسة المصرفية المباشرة:

تأتي هذه المنافسة من البنوك التي تقدم خدمات مصرفية مماثلة، و اذا لم يكن البنك مستعدا و مدركا لهذه المنافسة فمن الممكن ان يؤدي ذلك الى فقد نصيبه في السوق. على سبيل المثال، و في اقل من عشر سنوات، لوحظ ان ما يعرف ب **Building Societies** في بريطانيا قد زادت حصتها 40% و يمكن ارجاع ذلك الى قدرة هذه المؤسسات على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء مثل سهولة السحب النقدي و اسعار فائدة مغرية و ساعات عمل ملائمة للعملاء بدرجة كبيرة.

### 1.3.5 المنافسة المصرفية الغير مباشرة:

و تأتي هذه الاخيرة من كل الفرص الاخرى المتاحة لعملاء البنوك لاستخدام الموارد المالية المتاحة لهم و تزداد حدة المنافسة الغير مباشرة في الائتمان الشخصي. و يأتي ذلك من متاجر الاقسام التي تمنح العملاء اي نوع من الائتمان، الامر الذي يؤدي بهم الى العزوف عن اللجوء الى البنك. و بنفس المنطق نجد ان بيوت التمويل و شركات تاجير السلع و الخدمات تعد منافسا قويا للبنوك سواء في سوق الافراد او الشركات (الحداد، 2009).

الشكل (1): مواصفات الإدارة المصرفية التي تشجع الإبداع و الأخرى التي تتجنبه



المصدر: (طه، 2000، ص 137)

#### 4.5.14 الإبداع الإداري و التنظيمي و البيئة التنافسية المصرفية:

ان تبني المؤسسة للإبداع يساعدها على اكتساب مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق المتغير و الشديد التنافسية. هذا من خلال تحسين جودة المنتجات و تقليص التكاليف اي تخفيض الاسعار و سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الانتاجية. بالاضافة الى تلبية حاجات و رغبات المستهلكين من خلال تحديد و تطوير المنتجات و كذلك تطوير الاساليب و العمليات الانتاجية و كل هذا من اجل تحسين صورة المؤسسة و دعم مكانتها و حصتها السوقية ( قوبع و دباحي و سليمان، 2018).

إن الإبداع في العمل المصرفي سواء في إنتاج وتقديم الخدمة المصرفية أو في تسويقها وتوزيعها وحتى في تسعيرها هو من المقومات الأساسية لبقاء البنك واستمراره , وهو المدخل الأساسي في المنافسة المتصاعدة في السوق المصرفي (كنجو، 2012) .

#### 1.4.5 علاقة الإبداع الإداري بالبيئة التنافسية المصرفية:

ان الاهتمام بالعامل البشري الذي يمتلك المهارات و الكفاءات و المعارف المتميزة هو الذي يلقي من ادارة الابداع التحفيز و التوجيه المناسبين. ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الاهمية الاستراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات الى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بالاساس على اجمالي المعارف و المهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الابداع و التحسين المستمرين (النشومي و الدعيس، 2017).

يعتبر الابداع الاداري وسيلة مهمة للغاية في دفع المصارف لتحقيق مزاياها التنافسية اذ انه يتمثل في القدرة على توليد اساليب و افكار جديدة و مغايرة تساهم في رفع الاداء الاداري داخل البنك. حيث انه يساهم في كسب ولاء الزبائن اتجاه المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة بدرجة عالية. ايضا يعمل كل من القائد و العامل معا على ازالة معوقات الابداع الاداري من اجل تقليل الوقت و التفرد و التميز، لذلك فان الابداع هو مركز القوة و البوابة للدخول الى عالم المنافسة. (بوسعدة، 2018)

#### 2.4.5 علاقة الإبداع التنظيمي بالبيئة التنافسية المصرفية:

يعتبر الابداع التنظيمي احد وسائل التجديد و التغيير بحيث يعتبر التغيير عملية ابداعية. كما تظهر عملية الابداع و الحاجة اليه عندما يدرك متخذو القرار في المصارف ان هناك بين الاهداف المسطرة و النتائج المحققة المرتبط بادائها مما يجبرهم على تبني

طرق متطورة و اساليب حديثة. و منه يجب على المؤسسة المصرفية خلق و تبني الافكار الابداعية و استخدامها كاداة للتغيير و التطوير لتحسين ادائها و تحقيق اهدافها ( قوبع و دباحي و سليمان، 2018).

ومن اهم اسباب حاجة المؤسسات المالية للابداع هي:

- ان الشخصية المبدعة لها اهمية كبيرة في توفير الخدمات المميزة للبنك و رفع كفاءتها و انتاجيتها.
- توفير نظم و اساليب ادارية و تنظيمية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا و متطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الاخرين و خالية من الاضافة و الابداع و التكيف.
- مساندة اتجاهات الدولة في ظل العولمة و الاتجاه نحو انقراض السوق المالي (غياط و زدوري، 2010)

### 3.4.5 مساهمة الابداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المصرفية:

غالبا ما تتعرض المؤسسات المصرفية الى فجوة الأداء و هي الناتجة عن الفرق بين المتحقق فعلا و المخطط لتحقيقه. و تعمل ادارة المنظمات و أصحاب القرار على ردم هذه الفجوة و الاستجابة الى متطلبات التغيير، من خلال توفير الامكانيات المادية الساندة للنشاط الابداعي و تعزيز الرغبة و الايمان بقدرة المؤسسة على الابداع.

تتأثر عملية التغيير و انعكاساتها بمستوى فجوة الأداء كثيرا بالتغيرات الجوهرية في القوى التكنولوجية و الاقتصادية، و هذه تؤثر في الأداء الشامل للمصرف بصفة عامة، و في أداء عاملها بصفة خاصة، و لا يمكن ملاحظة و استيعاب هذه التغيرات الا من خلال معارف و مهارات جديدة و متطورة أي من خلال طرائق و أساليب الابداع المختلفة، كما تسهم في تطوير كفاءة المصارف اداريا و فنيا، و بهذه الصورة يكون الابداع قد انعكس ايجابيا على التحسن في الأداء الشامل للمؤسسة المالية (يوسف، 2006)

### 6. الخلاصة:

حاولنا في هذا البحث دراسة اهمية و مساهمة كل من الابداع التنظيمي و الاداري في تدعيم الميزة التنافسية المصرفية من الجانب النظري، و بما ان الميزة التنافسية هي الهدف الرئيسي و البارز لكل مؤسسة تسعى الى تحقيق الريادة و التفوق على منافسيها، اذن فان الابداع الاداري هو الخيار الاستراتيجي الاكثر ضمانا لسيرورة هاته المؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات و الاختلالات المحتملة في السوق الخارجي و الداخلي دون ان ننسى الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الادارية من اجل ذلك. كل هذا من الممكن ان يتحقق اذا اعتمدت إدارة الابداع على منظمة مرنة تتيح لها التكيف مع الاضطرابات المرتبطة بالابداع و إدارة المعرفة الفعالة.

ان الابداع البنكي هو عملية جماعية تمس جميع وظائف البنك ؛ من ناحية أخرى ، يجب أن تكون هذه العملية سريعة للغاية من أجل الاستفادة من التقدم قبل تقليده من قبل منافس. فقد تم دفع أكثر شركات الخدمات المصرفية ابتكارًا إلى تطوير ثقافة حقيقية للابداع و إدارة الموارد البشرية والتسويق الجيد الذي يحفز الابتكار ويكافئه، لذا فإن اساسيات الابداع تركز على إدارة المهارات. و تدور الأسباب الرئيسية لفشل الابداعات المصرفية حول خمس نقاط ضرورية الا وهي: إهمال المشاكل البيئية، استجابة ضعيفة للاحتياجات الحقيقية للعملاء ؛ التقليل من شأن السوق والمنافسة ؛ عدم وجود عملية محددة مسبقا ؛ وأخيرا التنظيم السيء للبنك.

لذلك يعتبر الابداع الاداري و التنظيمي كاساس يعتمده البنك و يركز عليه لتحقيق المزايا التنافسية التي يسعى الى تحقيقها في نشاطاته، فهما يعتمدان على عدة استراتيجيات لتحقيق الاداء المتميز و تنمية الميزة التنافسية والتي من اهمها استراتيجية الادارة بالاهداف.

من خلال ما سبق يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- وجوب اعطاء المؤسسات المالية الالهية البالغة للابداع لما يحققه من دوام لها و يعزز من قدرتها التنافسية.
- انشاء وحدات بحث و تطوير تهتم اكثر بالابداع و الابتكار من اجل تحقيقه على ارض الواقع.
- مكافأة راس المال البشري المبدع لتحفيز الاخرين على ذلك.
- القيام ببعض الاصلاحات على النظام المصرفي لان هناك بعض البنوك الجزائرية لازالت تقليدية في معاملاتها.
- ضرورة تطبيق نمط التنظيم المتمثل في العمل الجماعي.

### المراجع العربية

#### - الكتب

- الحداد عوض (2009)، التسويق- استراتيجيات التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص ص 74-75
- السيد اسماعيل (2002)، الاعلان و دوره في نشاط التسويق، الدار الجامعية، مصر، ص 583
- الصرن رعد حسن (2007)، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، مؤسسة الوراق للنشر، دمشق، سوريا، ص 272
- الفاعوري رفعت عبد الحليم (2005)، ادارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ص ص 25-26
- النجار فريد (2000)، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر، دون طبعة، مصر، ص 56
- اوكيل محمد سعيد (1994)، اقتصاد و تسيير الابداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 33-35
- براضية حكيم و جعفر هني محمد (2016)، دور التصكيك في ادارة السيولة في المصارف الاسلامية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص 131
- بهنسي السيد (2007)، ابتكار الافكار الاعلانية، مطابع امون، القاهرة، مصر، ص 17
- جلدة سليم بطرس و عبوي زيد منير (2006)، ادارة الابداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الاردن، ص ص 33-34، ص ص 66-69
- جوبتا برافين و المغربي احمد (2008)، الابداع الاداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص ص 240-241، ص 262

- خصاونة عاكف لطفي (2011)، إدارة الابتكار و الاداء في منظمات الاعمال،، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن.ص 33
- نجم عبود نجم (2003)، ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، ص 210
- المقالات و المداخلات:
- احمد يوسف و دهوم محمد الامين (2019)، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 8، العدد 1، ص 152
- الزهري زنده (2002)، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30 العدد 3 ، ص 231
- النشمي محمد مراد و الدعيس هدى احمد (2017)، الابداع الاداري و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 29، ص 187
- عنتر عبد الرحمن (2008)، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد الاول، ص ص 162-164
- بن يعقوب الطاهر وهباش فارس (2014)، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف، المؤتمر الدولي حول منتجات و تطبيقات الابتكار و الهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية و الصناعة المالية الاسلامية، يومي 5 و 6 ماي، ص 6
- بوسعدة سعيدة (2018)، الابداع الاداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، ص 293
- سعودي عبد الصمد و بن لخضر مسعودة (2017)، اهمية الابتكار المالي و منتجات الهندسة المالية في تنشيط الاسواق المالية-دراسة التجربة الكويتية لعقود خيار فرصة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 2، ص 120
- عثمان ليلي (2016)، اثر الابتكار التسويقي على تحقيق جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة بنك الخليج الجزائر، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد 9، ص ص 99-100
- عيسي نبوية و اوجتي نصيرة (2017)، المهارات القيادية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال، ص 226-228
- غياط شريف و زوري اسماء (2010)، تنمية و تدعيم الابداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي: الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة تجارب و طنية و دولية، 18 و 19 ماي، البليدة، الجزائر، ص



- قوبع خيرة و دباحي يمينة و سليمان عائشة (2018)، الابداع التنظيمي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة - مستغانم، **المؤتمر العلمي الاول للكلية الاماراتية الكندية الجامعية مؤتمر الابداع و الابتكار 17-18 جانفي**
- قوراري مريم و صوفي ايمان و جناس مصطفى (2011)، اثر ادارة الابداع على الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للافرشة المغاربية Lit-Mag بتلمسان، **Cahier du MECAS**، العدد 7، ص 84-85
- كروش محمد الأمين و الطاهر لحرش (2020)، دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لادارة التميز، **مجلة دفاتر اقتصادية**، المجلد 12، العدد 2
- كنجو عبود كنجو (2012)، الابداع المصرفي في ظل الاقتصاد المعرفي، **مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية**، مركز اجاث فقه المعاملات الاسلامية، سوريا، المجلد العدد 6، ص 10
- لسلوس مبارك (2011)، الابداع المالي في المؤسسات بين الرغبة و الرهبة، **الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تحليل تجارب و طنية و دولية يومي 18-19 ماي**، البلدة، الجزائر، ص 2
- مبروك صليحة و شراد صابر (2019)، تكنولوجيا المعلومات اداة لتحقيق الميزة التنافسية، **مجلة المنهل الاقتصادي**، المجلد 2، العدد 2، ص 243
- نصير طلال و العزاوي نجم (2011)، اثر الابداع الاداري على مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، **الملتقى الدولي الموسوم حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 18-19 ماي**، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ص 6
- نقماري سفيان (2013)، الابداع و الابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، **الملتقى الدولي الاول حول اقتصاديات المعرفة و الابداع، جامعة البلدة، 17-18 افريل**، ص 6
- المذكرات و الاطروحات:
- البردويل محمد سعيد محمد (2015)، الخدمات المصرفية الالكترونية المطبقة في البنوك الاسلامية و علاقتها برضا العملاء-دراسة حالة البنوك الاسلامية في محافظات غزة، **رسالة ماجستير في ادارة الاعمال**، جامعة الازهر، غزة، ص 10
- بومدين يوسف (2006)، دراسة أثر الجودة الشاملة على الاداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، **أطروحة دكتوراه في علوم التسيير**، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 127
- السرحان عطا الله بن فهد (2005)، دور الابتكار و الابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية، **اطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق**، كلية الدراسات الادارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ص 49

- بوخلالة سهام (2017)، المنافسة بين البنوك التقليدية و البنوك الاسلامية دراسة تطبيقية مقارنة في الجزائر خلال الفترة 2004-2014، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، ص 14
- حجاج عبد الرؤوف (2015)، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، ص 21

#### - المراجع الاجنبية

##### Ouvrages

- Porter Michael, *l'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé*, Inter-édition, Paris, 1986, p11
- Porter Michael, traduit par Philippe, *L'avantage concurrentiel*, édition Dunod, paris, France, 1997, p 13
- **-Articles et colloques**
- Hadjar Assia , Benhalima Kheira, *L'innovation : Facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise* , revue les cahiers du Poidex , N°1 , Octobre 2012, p 149
- Ologeanu-Taddei Roxana, Gauche Karine, Morquin David, Bourret Rodolphe, *La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion*, revue innovations, N°47, 2015, p 79
- **-Thésés et mémoires**
- Olosutean Martin Angela, *innovation et coopération des petites et moyennes entreprises une analyse des populations d'entreprises innovantes*, thèse de doctorat, université d'Orléans, 2011, pp 21-22