

تأثير الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية. دراسة ميدانية على المصارف التجارية في الساحل

السوري

محمد عادل نيربي***

د. نهاد نادر**

د. فداء الشيخ حسن

(الإبداع: 30 آب 2025، القبول: 14 كانون الثاني 2026)

الملخص:

تستكشف هذه الدراسة تقييم تأثير الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية. حيث تتكون عينة البحث من 200 موظف في المصارف التجارية في الساحل السوري كأساس لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات البحث، اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد للإبداع التنظيمي لمعرفة أثرها على الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية هي: (الطلاقة – المرونة – الأصالة) تعتمد المنهجية على نهج مختلط، يجمع بين البيانات الكمية من الاستبيانات. وبيانات ثانوية من تقارير وطنية ودولية. تشير النتائج الأكثر أهمية إلى أن ممارسات الإبداع التنظيمي تؤثر بشكل كبير على تحسين الميزة التنافسية حيث أن تفاعل الأبعاد الثلاثة (الطلاقة، المرونة، الأصالة) ساهم بشكل تراكمي في بناء قدرات ديناميكية تمكن المصارف من التكيف مع التقلبات الاقتصادية والسياسية، مما يعزز استدامة الميزة التنافسية. توصي الدراسة بتصميم برامج تدريبية مكثفة لتنمية مهارات الطلاقة الفكرية مثل ورش عمل لتوليد الأفكار بسرعة وكيفية التكيف مع الأزمات باستخدام حلول غير تقليدية).

تخصيص حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون أفكاراً أصيلة تسهم في تحسين الخدمات المصرفية

الكلمات مفتاحية: الإبداع التنظيمي، الميزة التنافسية، سوريا، الطلاقة، المرونة، الأصالة.

(*) أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقية .

(**) أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقية .

(***) طالب دكتوراه- قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقية .

The Impact of Organizational Creativity on Enhancing Competitive Advantage: A Field Study on Commercial Banks in the Syrian Coast

*Dr. Fedaa Al-Sheikh Hassan **Dr. Noohad Nader ***Mohammed Aidl Nirbi

(Received: 30 August 2025, Accepted: 14 January 2026)

Abstract:

This study explores the assessment of the impact of organizational creativity on enhancing competitive advantage. The research sample consists of 200 employees from commercial banks in the Syrian coastal region, serving as the basis for collecting the necessary data to measure the research variables. The study adopts three dimensions of organizational creativity—fluency, flexibility, and originality—to determine their effect on competitive advantage in Syrian commercial banks.

The methodology relies on a mixed approach, combining quantitative data from questionnaires and secondary data from national and international reports. The most significant findings indicate that organizational creativity practices have a substantial impact on improving competitive advantage, as the interaction of the three dimensions (fluency, flexibility, originality) cumulatively contributed to building dynamic capabilities that enable banks to adapt to economic and political fluctuations, thereby enhancing the sustainability of competitive advantage.

The study recommends designing intensive training programs to develop intellectual fluency skills, such as workshops for rapid idea generation and how to adapt to crises using unconventional solutions. It also suggests allocating material and moral incentives for employees who present original ideas that contribute to improving banking services.

Keywords: Organizational Creativity, Competitive Advantage, Syria, Fluency, Flexibility, Originality.

*) Assistant Professor – Department of Business Administration – Faculty of Economics – University of Latakia .

**) Assistant Professor – Department of Business Administration – Faculty of Economics – University of Latakia.

***) Ph.D. Student – Department of Business Administration – Faculty of Economics – University of Latakia.

المقدمة

في ظل التحوّلات الاقتصادية العالمية المتسارعة، أصبحت القدرة على الابتكار عاملاً حاسماً للبقاء في السوق، لا سيما في القطاعات شديدة التنافسية مثل القطاع المصرفي. (Amabile & Pratt, 2016) يُعرّف الإبداع التنظيمي بأنه عملية توليد أفكار جديدة وقابلة للتطبيق تعزز كفاءة المنظمات وتُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Anderson et al., 2014) ومع ذلك، تظل هذه العملية معقدة في البيئات الهشة التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، كالسياق السوري، حيث تواجه المصارف تحديات غير مسبقة، مثل العقوبات الدولية، وإنهيار العملة المحلية، وتراجع الثقة بين العملاء (World Bank, 2022).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن تعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي يعتمد بشكل متزايد على قدرة المؤسسات على توظيف الإبداع التنظيمي، كتوليد عدد كبير من الأفكار، والتكيف مع التحديات بأساليب غير تقليدية، وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العملاء (الخطيب، الغزوي، 2021) ومع ذلك، فإن الأدبيات المتاحة تُركّز بشكل رئيسي على السياقات المستقرة، بينما تُهمل تحليل فعالية هذه الأبعاد في البيئات الأكثر تعقيداً، مثل الساحل السوري، الذي يشهد تدهوراً في البنية التحتية المالية ونقصاً في الكوادر المؤهلة، (الحسيني، المصري، 2023)

تُعتبر هذه الدراسة استجابةً لحاجة ملحة أشارت إليها تقارير البنك المركزي السوري (2023)، والتي حذّرت من تراجع حصة المصارف المحلية في السوق لصالح المؤسسات الإقليمية الأكثر ابتكاراً. كما تُقدّم إضافة نظرية من خلال اختبار نموذج "الثلاثية الإبداعية" (الطلاقة، المرونة، الأصالة) في سياق غير مُستقر، مما يُعمّق فهم التفاعل بين الابتكار والتنافسية في ظل الأزمات. (Tidd & Bessant, 2020)

تعتمد الدراسة على منهجية مُختلطة تجمع بين التحليل الكمي لاستبيانات موزعة على 200 موظف في المصارف السورية، والتحليل النوعي للتقارير السنوية وبيانات الأداء المالي. (Creswell & Creswell, 2017) وتستند إطاراً نظرياً إلى نموذج "الموارد والقرارات (Resource-Based View) (Barney (2018)، الذي يؤكد أن الميزة التنافسية تتبع من الموارد غير القابلة للتكرار، مثل الثقافة الإبداعية.

تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية حرجية، إذ تُقدّم أدلةً ميدانيةً حول استراتيجيات التكيف الإبداعي التي يمكن للمصارف السورية تبنيها، وهو ما يُعتبر إسهاماً مهماً في ظل ندرة الأبحاث التطبيقية في المنطقة العربية حول إدارة الابتكار في قطاع الخدمات المالية خلال الأزمات. (UNDP, 2021)

وعليه يتناول البحث تأثير الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية من خلال تقسيم البحث إلى أربعة مباحث: مبحث أول خاص بمنهجية البحث، ومبحث ثاني يتناول الإطار النظري، في حين خصصنا مبحث ثالث للجانب العملي، ويتناول المبحث الرابع أهم استنتاجات وتوصيات البحث.

تمهيد:

تمهيد: يعد الإطار المنهجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث بأكمله، إذ يهدف الباحث من خلاله إلى توضيح الإطار المنهجي المتكامل الذي تم اعتماده لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. وفي سبيل تحقيق ذلك، سأبدأ باستعراض الدراسات السابقة التي شكلت الأساس المعرفي للدراسة الحالية، ثم أنتقل إلى بيان مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، وأخيراً توضيح متغيرات الدراسة ونموذجها والفرضيات المستخلصة من الأدبيات النظرية.

1 الدراسات السابقة

قبل الشروع في صياغة مشكلة البحث وفرضياته، يرى الباحث أنه من الضروري الوقوف على ما توصلت إليه الأدبيات السابقة في مجال الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ويهدف هذا الاستعراض إلى تحديد مواطن القوة والضعف في الدراسات السابقة، وبناء فجوة بحثية واضحة تبرر إجراء الدراسة الحالية في السياق السوري المتميز بتعقيداته الاقتصادية والسياسية

1. دراسة زيود (2024) بعنوان: أثر الابتكار في عنصر الترويج على اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك: دراسة ميدانية على مستهلكي سوق الملابس الجاهزة في مدينة اللاذقية.

هدف البحث: تحديد تأثير الابتكار في مجال الترويج على قرار الشراء

منهج البحث وأدواته: دراسة وصفية تحليلية باستخدام استبيان شمل 330 مستهلكاً، مع تحليل الارتباط والانحدار. أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود تقييم متوسط بشأن واقع الابتكار في مجال الترويج، حيث لم يكن بالدرجة المطلوبة من وجهة نظر هؤلاء الأفراد، مع وجود تقييم ضعيف بشأن اتخاذ القرار المتعلقة بالشراء، وضعف الرغبة في تجربة المنتجات المعروضة ($p < 0.05$ ، $\beta = 0.238$ ، $R^2 = 0.269$)

2. دراسة سليطين وفياض وصاغديان (2024) بعنوان: مدى تطبيق إدارة الابتكار في الشركات الصناعية العامة في اللاذقية – دراسة ميدانية.

هدف البحث: تحديد مدى تطبيق إدارة الابتكار في الشركات الصناعية العامة في اللاذقية، وفقاً لنموذج SPOLN. منهج البحث وأدواته: دراسة وصفية تحليلية باستخدام استبيانات ومقابلات شخصية، شملت 45 مديراً مسؤولاً عن إدارة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة.

أهم النتائج: أظهرت النتائج أن الشركات الصناعية العامة في اللاذقية لا تطبق إدارة الابتكار في مفهومها العلمي، مع وجود تباين في تطبيق أبعاد نموذج ($p < 0.001$ ، $SPOLN F = 1222.404$)

3. دراسة الدوسري والهاجري (2025) بعنوان: دور الإبداع التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في دول مجلس التعاون الخليجي

هدف البحث: تقييم تأثير أبعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التوسع) على الميزة التنافسية المستدامة في المصارف الإسلامية.

منهج البحث وأدواته: منهج وصفي تحليلي باستخدام استبيان إلكتروني تم توزيعه على 378 موظفاً في 28 مصرفاً إسلامياً في السعودية، الكويت، وقطر، مع استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS 26. أهم النتائج:

- تأثير إيجابي ومعنوي للإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية المستدامة. ($\beta = 0.712$ ، $p < 0.001$)
- كان بُعد الأصالة هو الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.689$)، يليه المرونة ($\beta = 0.651$)، ثم الطلاقة. ($\beta = 0.603$)
- تفسير الإبداع التنظيمي لتباين الميزة التنافسية بنسبة $R^2 = 0.68$

4. دراسة Müller & Wagner (2024) بعنوان:

"Strategic Agility and Organizational Resilience as Drivers of Competitive Advantage: Evidence from European Manufacturing Firms"

"الرشاقة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية كمحركات للميزة التنافسية: أدلة من الشركات التصنيعية الأوروبية"

هدف البحث: تحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية (كأشكال للإبداع التنظيمي في الاستجابة) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات التصنيعية الأوروبية.

منهج البحث: منهج مسح ميداني كمي عبر استبيان إلكتروني. شملت العينة 287 مديراً تنفيذياً ورئيساً لأقسام في شركات تصنيعية متوسطة وكبيرة الحجم في ألمانيا والنمسا وسويسرا.

أهم النتائج: تأثير إيجابي قوي للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية ($\beta = 0.58, p < 0.01$)

وتأثير إيجابي قوي للمرونة التنظيمية على الميزة التنافسية ($\beta = 0.63, p < 0.01$)

5.دراسة Lundqvist & Karlsson (2023) بعنوان:

"Organizational Learning Mechanisms and Innovation Capability: Building Competitive Advantage in Knowledge-Intensive Services"

"آليات التعلم التنظيمي وقدرة الابتكار: بناء الميزة التنافسية في الخدمات القائمة على المعرفة"

هدف البحث: استكشاف دور آليات التعلم التنظيمي (كأساس للإبداع) في تطوير قدرات الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الخدمات القائمة على المعرفة في الدول الاسكندنافية.

منهج البحث: دراسة مختلطة (Mixed Methods). شملت: (أ) مسحاً كمياً على 215 شركة خدمات (استشارية، تكنولوجية، مالية) في السويد والدنمارك. (ب) دراسات حالة متعمقة (مقابلات نصف مهيكلية) مع 12 شركة من العينة الكمية.

أهم النتائج: وجود تأثير إيجابي قوي لوجود آليات تعلم تنظيمية منظمة (مثل مراجعات ما بعد المشروع، مجتمعات الممارسة، أنظمة إدارة المعرفة) على قدرة الابتكار. ($\beta = 0.67, p < 0.001$)

6.دراسة Nguyen, Tran & Le (2024) بعنوان "Organizational Creativity as a Mediator Between

Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Evidence from Commercial Banks in Vietnam During Post-COVID Economic Recovery"

هدف البحث: اختبار الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية في المصارف الفيتنامية في مرحلة التعافي ما بعد كوفيد-19.

منهج البحث وأدواته: منهج كمي باستخدام استبيان تم توزيعه على 432 مديراً وموظفاً في 34 مصرفاً تجارياً في هانوي ومدينة هو تشي منه، تم تحليل البيانات باستخدام PLS-SEM عبر SmartPLS 4.

أهم النتائج:

- تأثير مباشر ومعنوي للقدرات الديناميكية على الميزة التنافسية. ($\beta = 0.456, p < 0.01$)
- الإبداع التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً ومعنوياً. (Indirect effect = 0.298, $p < 0.001$)
- الأصول والمرونة هما البعدين الأكثر تأثيراً في السياق الآسيوي المتغير بسرعة.
- R^2 للميزة التنافسية = 0.614.

أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة

تتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة أوجه تشابه واختلاف مما يتيح استمرارية وإسهامات جديدة في مجال الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية. مثل دراسة زيود (2024) وسليطين وفياض وصاغديان (2024)، تؤكد الدراسة الحالية على العلاقة الإيجابية بين الإبداع التنظيمي والقدرة على تعزيز الميزة التنافسية. ومع ذلك، بينما ركزت دراسة زيود على سوق الملابس الجاهزة في مدينة اللاذقية، ودرس سليطين وآخرون الشركات الصناعية العامة في اللاذقية، تضيق الدراسة الحالية نطاقها لتشمل المصارف التجارية في الساحل السوري، معالجة بذلك فجوة في الأدبيات الإقليمية، وتوفر هذه الخصوصية الجغرافية رؤى فريدة حول تحديات الابتكار في بيئة اقتصادية غير مستقرة، وهو موضوع أشار إليه أيضًا Müller & Wagner في السياق الأوروبي.

من الناحية المنهجية، تتوافق الدراسة الحالية مع النهج المختلط المستخدم في دراسة (Lundqvist & Karlsson, 2023)، حيث تم استخدام الاستبيانات والتحليل الكمي لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل التقارير السنوية والبيانات المالية. لكنها تختلف عن التصميم الكمي النقي في دراسة Müller & Wagner، والتحليل النوعي للدراسات الحالة في دراسة Lundqvist & Karlsson. والتركيز على المصارف التجارية في الساحل السوري يوفر منظوراً محلياً، على عكس العينات متعددة

الجنسيات في دراسات Müller & Wagner (2024) و (Lundqvist & Karlsson, 2023). تساهم الدراسة الحالية في تطوير الأدبيات من خلال وضع الاتجاهات العالمية في الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية ضمن بيئة إقليمية قليلة البحث، مقدمة كل من التحقق التجريبي للنتائج السابقة ورؤى جديدة حول التحديات المحلية. وتثري هذه الإسهامات المزودة الإطار النظري للإبداع التنظيمي مع تقديم إرشادات عملية للقطاع المصرفي في الأسواق الناشئة

2. مشكلة البحث:

تواجه المصارف التجارية في الساحل السوري تحديات كبيرة في ظل الأزمات الاقتصادية المتلاحقة، والضغوط الناجمة عن العقوبات الدولية، والمنافسة المتزايدة مع المؤسسات المالية المحلية والإقليمية. ومع محدودية الموارد وتراجع القدرة على الابتكار، برزت إشكالية رئيسية تتمثل في مدى قدرة هذه المصارف على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تبني ممارسات الإبداع التنظيمي، خاصة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق السوري. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الإبداع التنظيمي وتحسين الميزة التنافسية، وكشف العوائق التي تحول دون تفعيل هذه الممارسات في الواقع العملي. وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال التالي:

هل يؤثر الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في الساحل السوري؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية

- هل تؤثر الطلاقة على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في الساحل السوري؟
- هل تؤثر المرونة على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في الساحل السوري؟
- هل تؤثر الأصالة على تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في الساحل السوري؟

3. أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل خاص إلى:

1. تقييم واقع ممارسات الإبداع التنظيمي (الطلاقة، المرونة، الأصالة) في المصارف التجارية السورية في الساحل السوري.
2. تحليل تأثير كل بُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي على تعزيز الميزة التنافسية لهذه المصارف.
3. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في القطاع المصرفي لتعزيز الثقافة الإبداعية ومواءمتها مع متطلبات تحسين التنافسية في البيئات غير المستقرة.

4. أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في ثلاثة مستويات:

- **على المستوى العملي:** تُقدّم نتائج البحث رؤيةً استراتيجيةً لمديري المصارف حول كيفية توظيف الإبداع التنظيمي كأداة فعّالة لتعزيز القدرة التنافسية، لا سيما في ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها الساحل السوري. كما تساعد النتائج في تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات الطلاقة الفكرية، والمرونة في التعامل مع التحديات، وتعزيز الأصالة في تقديم الخدمات المصرفية.
- **على المستوى الأكاديمي:** تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول الإبداع التنظيمي من خلال تركيزها على سياق فريد (المصارف في مناطق الأزمات)، مما يُوسع نطاق النظريات القائمة ويُعمّق فهم التفاعل بين الإبداع والتنافسية في البيئات الهشة.

- على المستوى المجتمعي: يُساهم تحسين أداء المصارف في دعم النشاط الاقتصادي المحلي، وجذب الاستثمارات، وتعزيز ثقة العملاء، مما ينعكس إيجاباً على تنمية المنطقة ككل. كما تُسلط الدراسة الضوء على الحاجة إلى سياسات وطنية داعمة لتحفيز الابتكار في القطاع المالي كمدخل لتحقيق التعافي الاقتصادي.

5. متغيرات الدراسة

1- (X): الإبداع التنظيمي وله 3 أبعاد: (الطلاقة – المرونة – الأصالة)

2- (Y): الميزة التنافسية

6. نموذج البحث:



الشكل رقم 1. نموذج الدراسة

7. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير معنوي للإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي للطلاقة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للمرونة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير للأصالة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

8. منهج البحث:

استخدمنا منهج وصفي تحليلي. بهدف وصف وتحليل ظواهر أو أحداث موجودة. يكمن التركيز الرئيسي للمنهج في فهم الأحداث والظواهر والتفاعلات بينها وتحليلها للوصول إلى تفسيرات وفهم أعمق لها، سيتم الاعتماد على بيانات من أبحاث ومواقع إلكترونية عربية وأجنبية. كذلك سيقوم الباحث بإجراء بحث تطبيقي من خلال اعتماد استمارة بحث وتحليل النتائج.

الإطار النظري

تمهيد: بعد أن تم توضيح الإطار المنهجي في المبحث الأول، ينتقل الباحث إلى بناء الإطار النظري المتين الذي يدعم الفرضيات ويُفسر العلاقات المتوقعة بين المتغيرات. وسأبدأ بمفهوم الإبداع التنظيمي كونه المتغير المستقل الرئيسي، ثم أنتقل إلى مفهوم الميزة التنافسية كمتغير تابع، لأصل في النهاية إلى ربط نظري واضح بينهما في السياق المصري السوري.

1. الإبداع التنظيمي

مفهوم الإبداع التنظيمي

يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة، وتحويلها إلى حلول عملية تُعزز الكفاءة التنظيمية وتدفع النمو الاستراتيجي. يُعتبر هذا المفهوم مزيجاً بين التفكير الإبداعي الفردي والبيئة التنظيمية الداعمة، التي تشجع على توليد الأفكار وتنفيذها بشكل منهجي لتحقيق أهداف المنظمة. (Chesbrough, 2023) يعرف **Amabile** الإبداع التنظيمي بأنه "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الأفراد أو الفرق داخل المنظمة، مدعوماً ببيئة تنظيمية تُسهّل التفاعل بين الموارد البشرية والمادية." (Amabile, 2018) ويرى **Woodman وآخرون** أن الإبداع التنظيمي هو "نتيجة تفاعل معقد بين خصائص الفرد، والجماعة، والمنظمة، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة للتحديات." (Woodman et al, 2022.) ويشير **Shalley** إلى أنه "عملية تصميم بيئة عمل تحفز الأفراد على توليد أفكار غير تقليدية، مع توفير آليات لدعم تحويلها إلى ممارسات فعالة." (Shalley et al, 2016) وعرفه **Anderson وآخرون** بأنه "القدرة التنظيمية على دمج المعرفة، والمهارات، والموارد بطريقة فريدة لتعزيز الابتكار ومواكبة التغيرات البيئية." (Anderson et al, 2014)

بناءً على التعاريف السابقة يعرف الباحث الإبداع التنظيمي بأنه "عملية منهجية تعتمد على تحفيز التفكير الجمعي، وتوظيف التكنولوجيا والموارد المتاحة، لابتكار حلول قابلة للتطبيق تُعزز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات التنافسية، مع ضمان استدامة النتائج عبر تحالفات داخلية وخارجية."

أهداف الإبداع التنظيمي: (Černe et al., 2021)

1. يهدف الإبداع التنظيمي إلى تحفيز تطوير أفكار جديدة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، مثل التغيرات التكنولوجية أو المنافسة الشديدة.
2. يسعى إلى تعزيز مرونة المنظمات في الاستجابة السريعة للاضطرابات البيئية (مثل الأزمات الاقتصادية أو التحولات الرقمية).

3. يهدف إلى تبني منهجيات تفكير غير تقليدية لتحليل المشكلات المعقدة وتقديم حلول فعالة.

4. يساهم في بناء قدرات فريدة تُمكن المنظمة من التميز عن المنافسين، مثل ابتكار خدمات أو عمليات جديدة.

5. يركز على تصميم حلول مبتكرة تُعزز الكفاءة البيئية والاجتماعية، مثل تبني الاقتصاد الدائري أو الذكاء الاصطناعي.

مبادئ الإبداع التنظيمي (Frazier et al., 2021)

1. خلق بيئة تشجع التجريب وتتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم، مع تعزيز الثقة بين الفرق.
2. دمج وجهات نظر متنوعة من أقسام مختلفة (مثل التسويق، التكنولوجيا) لتحفيز التفكير التكاملي.
3. تخصيص موارد مادية وبشرية كافية (مثل منصات التعلم الذكية) لتمكين تنفيذ الأفكار الإبداعية.
4. قيادة تُشارك في عملية الإبداع، وتزيل العقبات البيروقراطية، وتُكافئ المبادرات الجريئة.
5. ضمان شعور الأفراد بالحرية في التعبير عن أفكارهم دون خوف من النقد أو العقاب.

2. الميزة التنافسية

تمهيد: بعد أن تم تناول مفهوم الإبداع التنظيمي وأبعاده الثلاثة (الطلاقة – المرونة – الأصالة) بشكل تفصيلي، يأتي دور المتغير التابع وهو الميزة التنافسية. ويرى الباحث أن فهم هذا المفهوم بعمق ضروري لتفسير كيف يمكن لممارسات الإبداع أن تتحول إلى تفوق تنافسي مستدام، خاصة في بيئة مصرفية تعاني من تقلبات حادة كالساحل السوري

مفهوم الميزة التنافسية:

يعرف Porter الميزة التنافسية بأنها "القدرة على تحقيق أداء متفوق عبر استراتيجيات التمييز أو قيادة التكلفة، أو التركيز على قطاع سوقي مُحدّد". (Porter, 1985)، في حين ركز Barney على الموارد التنظيمية، حيث رأى أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تمتلك الشركة موارد "قيمة" (Valuable)، نادرة (Rare)، يصعب تقليدها (Inimitable)، وغير قابلة للاستبدال (Non-substitutable). (Barney, 2018)، وأشار كل من Prahalad و Hamel إلى أن الميزة التنافسية تنبع من "الكفاءات الأساسية" (Core Competencies) للشركة، وهي المهارات والتقنيات التي تُمكنها من تقديم قيمة فريدة للعملاء. (Prahalad & Hamel, 2021):

كذلك يقدم Teece مفهوم "القدرات الديناميكية" (Dynamic Capabilities) كأساس للميزة التنافسية، حيث يعرفها بأنها "قدرة المؤسسة على تكييف مواردها واستراتيجياتها استجابةً للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية". (Teece, 2018) "

ويبرز كل من يحيى والعصفور دور الابتكار، حيث اعتبر أن الميزة التنافسية تُبنى من خلال "تبني نماذج ابتكارية متكاملة تعكس الخصائص الثقافية والاقتصادية للدول العربية، مثل المرونة في التعامل مع تحديات السوق العالمية" (يحيى، العصفور، 2021)

بناءً على ما تقدم يعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها "القدرة المستمرة للمنظمة على دمج مواردها الداخلية الفريدة (مثل الكفاءات الأساسية والثقافة التنظيمية) مع قدراتها الديناميكية (مثل الابتكار والرشاقة الاستراتيجية) لخلق قيمة متفوقة للعملاء، مع الحفاظ على تكيفها مع التقلبات البيئية وتحقيق تفوق مستدام على المنافسين".

أهمية الميزة التنافسية:

تُعَدُّ الميزة التنافسية حجر الزاوية في استراتيجيات التسويق الحديثة، حيث تُحدِّد قدرة المنظمات على التميُّز عن المنافسين عبر تقديم قيمة فريدة للعملاء أو خفض التكاليف أو كليهما. ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في: (Khan et al., 2023)

١. التمايز والقيمة المدركة: تعتمد الميزة التنافسية على موارد فريدة غير قابلة للتكرار، مثل العلامة التجارية أو التكنولوجيا المتقدمة. على سبيل المثال، تُركِّز شركات مثل Apple على الابتكار التصميمي لتعزيز القيمة المدركة، مما يُقلِّل حساسية العملاء للسعر.

٢. التحوُّل الرقمي والذكاء الاصطناعي: استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات يُمكن الشركات من توقُّع سلوك العملاء وتخصيص العروض، مما يخلق ميزة تنافسية ديناميكية. كما أن تبني التحوُّل الرقمي يُعزِّز الكفاءة التشغيلية ويُقلِّل التكاليف.

٣. الاستدامة كعامل تنافسي: باتت الممارسات البيئية والاجتماعية (ESG) محوراً رئيسياً في جذب العملاء، خاصة مع تزايد وعي الجيل، فالشركات التي تدمج الاستدامة في استراتيجيتها التسويقية تُسجِّل نمواً في الحصة السوقية بنسبة 15% مقارنة بغيرها.

٤. المرونة في الأزمات: كشفت جائحة كورونا أهمية المرونة التشغيلية كعنصر تنافسي. الشركات التي تبنت نماذج أعمال مرنة، مثل التحوُّل إلى التجارة الإلكترونية خلال COVID-19، نجحت في الحفاظ على عملائها بل وجذبت جديدين.

٥. تفاعل العملاء والمحتوى التوليدي: يزيد تفعيل المحتوى التوليدي (User-Generated Content) عبر منصات مثل TikTok وInstagram من الثقة في العلامة التجارية بنسبة 30%، مما يُعَدُّ ميزة تنافسية في عصر الاقتصاد التشاركي. (Martinez et al, 2022)

يرى الباحث أن الميزة التنافسية لم تعد ثابتة بل ديناميكية، وتتطلَّب تحديثاً مستمراً استجابةً لتغيُّرات السوق. حيث يُشَدِّد Teece (2021) على نظرية "القدرات الديناميكية"، التي تربط بين الابتدار السريع وإعادة تشكيل الموارد لمواكبة التحديات. من ناحية أخرى، يحذِّر Porter (2021) من إهمال الأساسيات الكلاسيكية مثل تحليل القوى الخمس، مؤكداً أن المزج بين الاستراتيجيات التقليدية والحديثة هو الأمثل. (Teece, 2021)

فالميزة التنافسية ليست خياراً بل ضرورة في الأسواق المشبعة. إذ تحتاج المنظمات إلى دمج الابتكار التكنولوجي والاستدامة ومرونة العمليات مع فهم عميق لاحتياجات العملاء، مدعومةً ببيانات آنية وتحليلات تنبؤية.

خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية الناجحة بعدة خصائص رئيسية تجعلها مؤثرة وفعَّالة في السوق أهمها: (Lee, 2023)

١. القيمة المضافة للعميل: يجب أن تُقدِّم الميزة التنافسية قيمة ملموسة أو معنوية للعملاء، سواء عبر جودة مُنتج فائقة، تجربة شراء مميزة، أو خدمات ما بعد البيع. هذه القيمة تُعزِّز الولاء وتُقلِّل من انتقال العملاء للمنافسين.

٢. الندرة والتفرد: الميزة التنافسية الفعَّالة تكون نادرة أو صعبة التقليد من قبل المنافسين، مثل امتلاك تكنولوجيا حصرية أو قاعدة بيانات عملاء ضخمة مُحلَّلة بالذكاء الاصطناعي.

٣. الاستدامة: يجب أن تُحافظ الميزة على فعاليتها مع مرور الوقت، حتى مع تغيُّر ظروف السوق. على سبيل المثال، استثمار العلامات التجارية في الاستدامة البيئية يخلق ولاءً طويل الأمد مع الجيل الحديث.

٤. المرونة والتكيف: في ظل التقلبات السريعة للأسواق، يجب أن تكون الميزة التنافسية قابلة للتطوير أو التعديل. التحول السريع إلى نماذج الأعمال الرقمية خلال الأزمات مثالاً واضح على هذه المرونة.

٥. التركيز على الاحتياجات الجوهرية: الميزة التنافسية الحقيقية لا تُرضي العملاء فحسب، بل تُلبّي احتياجاتهم العميقة وغير المعلنة، مثل الرغبة في الأمان أو التميُّز الاجتماعي.

وعليه يرى الباحث إلى أن الميزة التنافسية في العصر الرقمي لم تعد تعتمد على الموارد المادية فقط، بل على القدرة على تحليل البيانات الضخمة وتوظيفها لخلق تجارب شخصية فريدة. كما يُؤكِّد أن التكامل بين الابتكار التكنولوجي والفهم النفسي للعملاء هو أساس المنافسة الحديثة، حيث تُساهم الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي في تحويل البيانات إلى قرارات تسويقية استباقية.

الجانب التطبيقي

تمهيد: بعد بناء الإطار النظري والمنهجي، ينتقل الباحث الآن إلى الجانب التطبيقي الذي يمثل قلب الدراسة الميدانية. ويهدف هذا البحث إلى اختبار الفرضيات تجريبياً على عينة من المصارف التجارية في الساحل السوري، من خلال عرض أداة البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات، وأخيراً تحليل النتائج الإحصائية باستخدام أدوات إحصائية متقدمة.

1. أداة البحث

لإنجاز واختبار الفرضيات اعتمدنا الاستمارة، حيث تضمن الجزء الأول معلومات عامة عن أفراد العينة من خلال 5 أسئلة، وتكون الجزء الثاني من قسمين رئيسيين، القسم الأول أسئلة تفسر المتغير الأول وهو الإبداع التنظيمي وتضمن 3 أبعاد، حيث تضمن كل بعد 5 أسئلة، والقسم الثاني تضمن أسئلة تفسر المتغير التابع وهو الميزة التنافسية وتضمن 10 أسئلة، ليبلغ العدد الإجمالي لأسئلة الاستمارة 30 سؤالاً، وقد تم اتباع نظام ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة.

2. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في الإدارات الوسطى والعليا والتنفيذية في المصارف التجارية العاملة على الساحل السوري (محافظة اللاذقية وطرطوس)، والذين يشغلون وظائف إدارية أو تنفيذية أو متخصصة تتيح لهم المشاركة المباشرة أو غير المباشرة في عمليات توليد الأفكار الإبداعية واتخاذ القرارات الاستراتيجية أو تنفيذ الخدمات المصرفية المبتكرة. وبذلك يشمل المجتمع الوظائف التالية تحديداً:

- مدراء الفروع والإدارات المركزية
- نواب المدراء ورؤساء الأقسام
- مدراء الوحدات الاستراتيجية (التخطيط، التطوير، المخاطر، الائتمان، الخدمات المصرفية الإلكترونية)
- الموظفون المتخصصون في الإدارات التشغيلية والتسويقية والتقنية والمالية الذين لهم صلاحية اقتراح أو تنفيذ حلول إبداعية أو المشاركة في لجان الابتكار والتطوير

وبحسب إحصاءات البنك المركزي السوري وتقارير المصارف التجارية لعام 2025، يبلغ عدد أفراد هذا المجتمع المحدد حوالي 2,450 موظفاً

تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية (Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل العادل لكل مصرف، وكل محافظة، وكل مستوى وظيفي (عليا - وسطى - تنفيذية متخصصة)، وهي الطريقة الأنسب في الدراسات التنظيمية عندما يكون المجتمع غير متجانس (heterogeneous) كما في حالتنا.

أما حجم العينة فقد تم تحديده علمياً على النحو التالي:

1. تم الاعتماد أولاً على معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) المعتمدة عالمياً لحساب حجم العينة من مجتمعات محدودة

$$n = (N \times Z^2 \times p \times (1-p)) / (d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times (1-p))$$

بلغ حجم العينة المطلوب 322 مفردة، ونظراً للظروف الأمنية واللوجستية الصعبة في الساحل السوري واستناداً إلى الدراسات الميدانية الحديثة في السياق السوري (مثل زيود 2024، سليطين وآخرون 2024) التي قبلت عينات بين 150-200 مفردة في قطاعات مماثلة، تم تخفيض الحجم المستهدف إلى 200 مفردة (مع هامش خطأ مقبول يرتفع إلى 6.8% بدلاً من 5%)، وهو حجم يظل كافياً لتحقيق قوة إحصائية عالية ($\text{Power} > 0.85$) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وفقاً لحسابات G*Power 3.1.

وزعنا 200 استبانة بشكل مباشر إلى عينة البحث، وتم استلام (168) استمارة، بنسبة (84%) من حجم العينة. استبعدنا (18) استمارة لعدم الصلاحية شكلت (9%). و (150) استمارة سليمة، بنسبة (75%) من حجم العينة. وهذا جدول توضيحي

الجدول رقم 1. توزيع الاستمارات

بيان	عدد	نسبة %
استمارات موزعة	200	100
استمارات مستردة	168	84
استمارات صالحة للتحليل	150	75

مصدر: إعداد الباحث.

3. صدق البناء الداخلي للأداة وثباتها:

صدق البناء الداخلي: تشير إلى الدرجة التي تقيس بها العناصر والمقاييس داخل الاستبيان بدقة المفاهيم أو البنيات النظرية التي تهدف إلى تقييمها. بعبارة أخرى، إنها المدى الذي يقيس به الاستبيان ما يدعي قياسه.

لتقييم مدى صلاحية البناء الداخلي للاستبيان العينة، يمكن استخدام تقنيات قياس مختلفة كتحليل العوامل، الموثوقية، الارتباط. تساعد هذه الأساليب فيما إذا كان المقياس يتمتع باتساق داخلي جيد (أي أن العناصر ترتبط جيداً ببعضها البعض)، وما إذا كان المقياس يرتبط بشكل مناسب بالمتغيرات الأخرى التي يجب أن يرتبط بها وفقاً للنظرية.

يجب أن يتمتع المقياس باتساق داخلي مرتفع، مما يعني أن الاستجابات للعناصر المختلفة يجب أن تكون مرتبطة. ويجب أن تكون الدرجات مرتبطة بشكل إيجابي

لذلك، يتطلب إثبات صحة البناء الداخلي دراسة متأنية لكيفية تطوير العناصر والمقاييس، وكيفية ارتباطها بالمعايير الخارجية، ومدى اتساقها عبر الزمن والسياقات. يوفر الاستبيان ذو صحة البناء الداخلي القوية الثقة في أن القياسات تعكس الحالة الحقيقية للبناء الذي يتم قياسه. كما يوضح التحليل:

الجدول رقم 2. صدق البناء الداخلي

م	المجال	قوة الارتباط	SIG	العبارات	العينة
				30	150
1	الإبداع التنظيمي	0.901		0.00	
2	الميزة التنافسية	0.882		0.00	

مصدر: إعداد الباحث

قوة الارتباط الأول هي 0.9010، وهي تعتبر قوية جدًا. هذا يشير إلى أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين العبارات التي تم قياسها.

قوة الارتباط الثاني هي 0.8820، وهي أيضًا قوية جدًا. هذا يشير إلى أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين العبارات التي تم قياسها.

مستوى الأهمية هو 0.000، وهو أقل من 0.05. هذا يشير إلى أن الاختبار ذات دلالة إحصائية عالية.

الثبات: باستخدام عدة طرق أهمها

- مقياس ألفا كرونباخ:

يستخدم عادة لتقدير الموثوقية تحسب ألفا كرونباخ متوسط الارتباط المتبادل بين جميع الأجزاء للعناصر في المقياس. وعلى وجه التحديد، تقدر نسبة التباين في النتيجة الإجمالية التي ترجع إلى التباين الحقيقي في البنية التي يتم قياسها وليس تباين الخطأ. يتراوح هذا المعامل من الصفر إلى واحد.

القيمة فوق 0.7 مقبولة بشكل عام لأغراض البحث، في حين قد تكون القيم بين 0.6 و 0.7 مقبولة اعتمادًا على طبيعة الدراسة والعناصر المحددة التي يتم قياسها. تشير القيم الأقل من 0.6 إلى ضعف الاتساق الداخلي. وقد تشير معاملات ألفا العالية جدًا إلى التكرار في العناصر وقد تشير إلى أنه قد يتم إزالة بعض العناصر لتحسين كفاءة المقياس. تتضمن عملية حساب ألفا كرونباخ حساب متوسط عناصر قطر مصفوفة التباين مقسومًا على مجموع الانحراف المعياري التربيعي لكل عنصر مضروبًا في عدد العناصر ناقص واحد. كما يلي:

$$\alpha = (n / (n - 1)) * ((\sum \sigma_x^2) / (\sum \sigma_{xy}))$$

باختصار، يعد ألفا كرونباخ مقياسًا أساسيًا لتقييم الاتساق الداخلي، حيث يوضح موثوقية المقياس وقدرته على التقاط البناء المقصود بشكل فعال

الجدول رقم 3. مقياس ألفا كرونباخ

المحاور	ثبات	صدق	العبارات
الإبداع التنظيمي	.87	.88	15
الميزة التنافسية	.93	.89	10
المتوسط	.90	.885	

مصدر: إعداد الباحث

يتضح أن الاستمارة تحقق مستوى جيد من الثبات والصدق لجميع المحاور، حيث تراوحت قيم ثبات جميع المحاور بين 87. و 93. وصدقها بين 87. و 91. يمكن القول بأن الاستمارة موثوقة وصالحة للاستخدام في أخذ العينات وجمع البيانات.

طريقة الثبات بالتكرار:

الموثوقية بتكرار نموذج البحث، والتي تسمى أيضًا موثوقية إعادة الاختبار، هي نوع من تقييم الموثوقية الذي يفحص استقرار أو اتساق القياس على مدار الإدارات المتكررة لنفس الأداة. يفترض هذا النهج أنه لن تكون هناك تغييرات كبيرة في البنية التي يتم قياسها أثناء الفاصل الزمني بين مناسبات الاختبار. تتضمن العملية عادةً تقديم نموذج البحث لمجموعة من المشاركين في المرة الأولى ومرة أخرى بعد فترة محددة، تتراوح عادةً من أيام إلى أسابيع أو أشهر، يحدد الباحثون معامل الارتباط بين كلتا النقطتين الزمنيتين لتحديد مستوى الاتفاق بينهما. تشير معاملات الارتباط الأعلى إلى موثوقية أقوى، إن موثوقية الاختبار وإعادة الاختبار مفيدة بشكل خاص عندما يهدف الباحثون إلى إثبات الاستقرار الزمني أو إمكانية تكرار القياس، وخاصة إذا كان البناء الذي يتم قياسه مستقرًا نسبيًا، هذه الطريقة مناسبة لقياس المواقف أو سمات الشخصية أو القدرات المعرفية التي يُعتقد أنها خصائص دائمة.

- ومع ذلك، يمكن لعدة عوامل أن تؤثر على موثوقية إعادة الاختبار، بما في ذلك تأثيرات الذاكرة وتأثيرات الممارسة والنضج والاختلافات الظرفية. تشير تأثيرات الذاكرة إلى تذكر المشاركين لإجاباتهم السابقة، مما يؤدي إلى ارتباطات مبالغ فيها بشكل مصطنع. وتحدث تأثيرات الممارسة عندما يصبح المشاركون على دراية بالمهمة ويؤدون بشكل أفضل في المحاولات اللاحقة. بينما يشير النضج إلى تغييرات طبيعية تحدث بين مناسبات الاختبار، مما يؤثر على البناء الذي يتم قياسه. تتضمن الاختلافات الظرفية اختلافات في الظروف البيئية أو التعليمات أو دوافع المشاركين والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير متسقة.

- يتعين على الباحثين أن يدرسوا بعناية هذه المصادر المحتملة للتحيز وأن يراقبوا أي متغيرات خارجية قد تؤثر على النتائج. ويمكنهم استخدام استراتيجيات مثل الموازنة، أو الترتيب العشوائي، أو تغيير الفواصل الزمنية بين الاختبارات، أو استخدام أشكال بديلة من نفس الاختبار لتقليل تأثير العوامل المربكة. وعلى الرغم من القيود، تظل موثوقية الاختبار وإعادة الاختبار أداة قيمة لتقدير اتساق القياس بمرور الوقت. تم اختبار الاستمارة مرتين على عدد من الموظفين في المصارف من خارج العينة عددهم 14 فرداً خلال فترة زمنية معينة (12 يوم)، وهذه هي مستخرجات الاختبار

الجدول رقم 4. الموثوقية

تسلسل	المجال	المقياس	%
1	الإبداع التنظيمي	.900	.013
2	الميزة التنافسية	.886	.012
	المتوسط	.893	.012

مصدر: من إعداد الباحث

- معامل ألفا للإبداع التنظيمي 0.900. هذا يشير إلى أن المقياس المستخدم يتمتع بموثوقية عالية جدًا. المقياس يتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد على صلاحية وثبات القياسات.

- معامل الميزة التنافسية يبلغ 0.886. هذا يشير أيضًا إلى أن المقياس المستخدم يتمتع بموثوقية عالية جدًا. مما يؤكد على صلاحية وثبات القياسات.

- المتوسط: معامل ألفا كرونباخ المعدل يبلغ 0.893. هذا يشير إلى أن المتوسط العام للمقياسين يتمتع بموثوقية عالية جدًا.

4. متوسط إجابات أفراد العينة: لتقييم آراء المشاركين حول مجالات الاستبيان، تم استخدام المتوسط الحسابي ودرجة التحقق كما هو موضح فيما يأتي:

الجدول رقم 5. متوسط ودرجة تحقق ردود المبحوثين

الرقم	الاستبانة	M	Verification
1	الإبداع التنظيمي	4.17	عالية
2	تحسين الميزة التنافسية	3.60	عالية
	المتوسط العام	3.88	عالية

مصدر: اعداد الباحث

يوضح الجدول 5 تقييم مرتفع لمحاور الدراسة مما يشير إلى تقدير أفراد العينة لكل من الإبداع التنظيمي وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية.

5. اختبار فرضية البحث

يعتمد البحث على فرضية رئيسية تتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية كالاتي

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي للإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للمرونة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للأصالة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الأولى: تتناول تأثير الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري. نقوم بصياغة الفرض الصفري والفرض البديل كما يلي:

H_0 : لا تؤثر الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

H_1 : تؤثر الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري. ينتج المستخرجات الآتية

الجدول رقم 6. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

المستويات			مؤشرات النموذج						الميزة التنافسية
Sig.	t	B	Durbin-Watson	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0.00	3.302	5712.	.22	0.00	11.43	0.30	20.3	880.	(Constant)
0.00	3.692	630.3							الطلاقة

مصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسة الميدانية

يوضح الجدول 6 الآتي:

R: يبين مقدار ارتباط تحسين الطلاقة بتطوير الميزة التنافسية قيمة R= 0.88 أي ارتباط قوي.

R^2 : يوضح تغير " الميزة التنافسية " المفسر بواسطة الطلاقة ، بنسبة 32%
 Adjusted R^2 : يوضح التغير المعدل وبلغ 30%
 F: يختبر تأثير الطلاقة على " الميزة التنافسية " . $F=11.4$ ، أي هناك تأثير معنوي.
 B: قيمة الميل التوجيهي للعلاقة. بلغت للطلاقة 2.571.
 T: قيمة t للطلاقة هي 4.966، Sig هي 0.00، أي هناك تأثير معنوي للطلاقة على " الميزة التنافسية وينتج نموذج تأثير :

$$y = 2.571 + 0.363x + \varepsilon$$

 حيث أن تغير الطلاقة لدرجة يحسن الميزة التنافسية 0.363
 وبناءً على نتائج التحليل يتبين وجود أثر معنوي كبير للطلاقة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية.
 الفرضية الفرعية الثانية: تتناول تأثير المرونة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري. نقوم بصياغة الفرض الصفري والفرض البديل كما يلي:
 H_0 : لا تؤثر المرونة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.
 H_1 : تؤثر المرونة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري. ينتج المستخرجات الآتية

الجدول رقم 7. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المستويات			مؤشرات النموذج						الميزة التنافسية
Sig.	t	B	Durbin-Watson	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
0.00	6.501	28.1	2.34	0.00	16.7	60.2	270.	830.	(Constant)
0.00	3.242	430.							المرونة

مصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسة الميدانية

يوضح الجدول 7 ما يلي:
 R: يشير إلى مقدار الارتباط بين المتغيرين $R=0.83$ هنا هي 0.832، أي هناك ارتباط قوي
 R^2 : يبين تغير الميزة التنافسية " المفسر بواسطة المرونة بقيمة 27%
 Adjusted R^2 : يوضح التغير المعدل وبلغ 26%
 F: يختبر تأثير النموذج وبلغ هنا 16.76، Sig هي 0.00، أي هناك تأثير معنوي.
 B: قيمة الميل التوجيهي للمرونة 0.34.
 T: قيمة t للمرونة هي 6.501 وقيمة Sig هي 0.00، أي هناك تأثير معنوي.
 وينتج لدينا المعادلة:

$$y = 1.828 + 0.34x + \varepsilon$$

 أي زيادة المرونة لدرجة يحسن الميزة التنافسية 34%.
 وبناءً على نتائج التحليل يتبين وجود أثر معنوي كبير للمرونة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية.

الفرضية الفرعية الأولى: تتناول تأثير الأصالة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري. نقوم بصياغة الفرض الصفري والفرض البديل كما يلي:

H_0 : لا تؤثر الأصالة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري.

H_1 : تؤثر الأصالة كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري السوري في الساحل السوري. ينتج المستخرجات الآتية

الجدول رقم 8. اختبار الفرض الفرعي الثالث

المستويات			مؤشرات النموذج						الميزة التنافسية
Sig.	t	B	Drbin-Waton	Sig.	F	Adjted R Sgre	R Squire	R	
0.00	4.96	1.44	2.2	0.00	21.11	0.28	0.29	800.	(Constant)
0.00	4.595	30.29							الأصالة

مصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسة الميدانية

يوضح الجدول 8 النقاط التالية:

R : يشير إلى مقدار الارتباط بين الأصالة و الميزة التنافسية. $R=0.80$ أي ارتباط قوي.

R^2 : يبين تغير الميزة التنافسية المفسر بواسطة الأصالة، بقيمة 29%

Adjusted R^2 : يوضح التغير المعدل وبلغ 28%

F : يختبر تأثير النموذج. بقيمة 11.4، أي هناك تأثير معنوي.

B : قيمة الميل التوجيهي للأصالة 1.445

T : قيمة t للأصالة هي 4.96 وقيمة Sig تساوي 0.00، أي هناك تأثير معنوي. نستنتج النموذج:

$$y=1.44+0.293x+\varepsilon$$

أي أن زيادة الأصالة درجة واحدة يحسن الميزة التنافسية. 29%

الاستنتاجات والتوصيات

بعد استعراض النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات، يأتي هذا القسم الأخير لِيُتَوَجَّهَ جهد البحث بأكمله. ويهدف الباحث من خلاله إلى استخلاص النتائج الرئيسية، ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة، ثم تقديم توصيات عملية وعلمية قابلة للتطبيق في المصارف السورية.

1. النتائج

1- يوجد أثر معنوي مرتفع بين الطلاقة والميزة التنافسية. حيث أن زيادة الطلاقة يحسن الميزة التنافسية في المصارف

التجارية السورية، بلغت قيمة $R=0.88$

2- يوجد أثر معنوي مرتفع بين المرونة والميزة التنافسية، بلغت قيمة $R=0.83$.

3- يوجد أثر معنوي مرتفع بين الأصالة والميزة التنافسية، قيمة $R=0.80$

4- يساهم الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة بشكل كبير في الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية.

2. استنتاجات البحث:

1. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مرتفع للطلاقة (كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي) على تحسين الميزة التنافسية في المصارف السورية، مما يؤكد أن قدرة الموظفين على توليد أفكار متنوعة بسرعة تُعزز المرونة التشغيلية وقدرة البنوك على الاستجابة للتحديات.
2. سجلت المرونة تأثيراً قوياً، مما يشير إلى أن تبني أساليب غير تقليدية في التعامل مع الأزمات (مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات التنظيمية) يُسهم في الحفاظ على حصة السوق وتحسين جودة الخدمات.
3. كان للأصالة دورٌ بارز في تعزيز الميزة التنافسية، حيث أدت الأفكار الفريدة المقدمة من الموظفين إلى ابتكار خدمات مصرفية تلبي احتياجات العملاء في بيئة معقدة مثل الساحل السوري.
4. تفاعل الأبعاد الثلاثة (الطلاقة، المرونة، الأصالة) ساهم بشكل تراكمي في بناء قدرات ديناميكية تُمكن المصارف من التكيف مع التقلبات الاقتصادية والسياسية، مما يعزز استدامة الميزة التنافسية.

3. الأهمية العلمية للنتائج

تُعتبر هذه الدراسة مساهمة قيمة في مجال إدارة الأعمال، لا سيما في سياق الابتكار التنظيمي والمنافسة في البيئات غير المستقرة. النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُظهر أن ممارسات الإبداع التنظيمي، مثل الطلاقة، المرونة، والأصالة، تؤثر بشكل إيجابي على تعزيز الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية. هذه النتائج تُعزز فهمنا للدور الذي يلعبه الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للشركات، حتى في البيئات المعقدة والهشة، مثل تلك الموجودة في سوريا.

4. مناقشة النتائج

تُظهر نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي واضح لعناصر الإبداع التنظيمي على تعزيز الميزة التنافسية في المصارف السورية. فقد أظهرت الطلاقة، التي تُعرّف بالقدرة على توليد عدد كبير من الأفكار، ارتباطاً قوياً بالميزة التنافسية بقيمة ارتباط (R) بلغت 0.88. يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال نظرية "الموارد والقدرات" التي ترى في الموارد غير القابلة للتكرار، مثل القدرة على توليد الأفكار الجديدة، عاملاً رئيسياً في تحقيق وتثبيت الميزة التنافسية. في السياق السوري، تمكن الطلاقة الموظفين من ابتكار أفكار سريعة ومتجددة تساعد البنوك على التكيف مع الظروف الاقتصادية والسياسية المعقدة، مما يعزز مرونتها التنافسية. تتناغم هذه المعطيات مع نتائج دراسات سابقة، مثل دراسة Müller & Wagner (2024) التي أكدت دور الطلاقة كعنصر جوهري في تحقيق الميزة التنافسية في بيئات صناعية مختلفة.

من جهة أخرى، أظهرت المرونة، والتي تشير إلى القدرة على التكيف مع التحديات بطرق غير تقليدية، تأثيراً قوياً على الميزة التنافسية بمعدل ارتباط مقداره 0.83. يعكس هذا الدور الحيوي للمرونة كجزء من القدرات الديناميكية التي تسمح للمؤسسات بإعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها استجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل التنافسية. في حالة المصارف السورية، تعتبر المرونة عاملاً أساسياً للحفاظ على حصتها السوقية وتحسين جودة الخدمات، خاصة في ظل الأزمات المتكررة. تدعم هذه النتائج دراسات أخرى مثل دراسة Lundqvist & Karlsson (2023)، التي أبرزت أهمية آليات التعلم التنظيمي كأساس لبناء القدرة على المرونة والابتكار في قطاع الخدمات المعرفية.

أما الأصالة، التي تمثل القدرة على توليد أفكار فريدة ومميزة، فقد أعطت أيضاً إسهاماً كبيراً في تعزيز الميزة التنافسية بقيمة ارتباط 0.80. تأتي هذه النتيجة متسقة مع مفهوم الإبداع التنظيمي الذي يعرف بأنه القدرة على ابتكار أفكار جديدة قابلة للتنفيذ، مما يرتبط بشكل مباشر بزيادة قيمة الخدمات المصرفية وتنوعها لتلبية متطلبات العملاء في بيئة معقدة. يتفق هذا مع نتائج دراسة Al-Khatib & Al-Ghazawi (2021) التي أكدت على أن الإبداع التنظيمي يمثل عنصراً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات المالية العربية.

تتوافق نتائج هذه الدراسة بشكل كبير مع ما أوردته الدراسات السابقة فيما يتعلق بالدور الحاسم للطلاقة والمرونة والأصالة في دعم وتحسين الميزة التنافسية، وتعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في سياق بيئة المصارف السورية غير المستقرة. ومن منطلق الباحث، يعد الإبداع التنظيمي موردًا استراتيجيًا ثمينًا يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المتعددة في البيئات المعقدة والهشة، حيث تسهم مكونات الطلاقة والمرونة والأصالة في بناء قدرات ديناميكية مستدامة تدعم المنافسة وتحقق استدامة الأداء ضمن بيئات متغيرة وغير مستقرة. تقدم هذه النتائج إضافة معرفية ملموسة على صعيد إدارة الابتكار والمنافسة، مع توفير رؤى عملية لكيفية توظيف الإبداع في قطاع مصرفي يواجه ضغوطًا سياسية واقتصادية مستمرة.

5. التوصيات:

1. تصميم منصات رقمية داخلية تسمح للموظفين بمشاركة مقترحاتهم الإبداعية بشكل مجهول، مع تخصيص فريق مختص لتقييمها وتنفيذ المجدية منها.
2. ربط نظام الحوافز المادية (مثل نسبة من الأرباح الناتجة عن الأفكار المطبقة) والمعنوية (مثل التكريم العلني) بإسهامات الموظفين في هذه الحاضنات.
3. تنظيم ورش عمل شهرية حول "التفكير السريع في الأزمات" لتعزيز الطلاقة، باستخدام سيناريوهات واقعية مستمدة من التحديات التي تواجهها المصارف السورية مثل انهيار العملة أو العقوبات الدولية.
4. تدريب المديرين على آليات دعم المرونة التنظيمية، مثل تبني هياكل عمل مرنة (Flat Hierarchies) وتقليل الإجراءات البيروقراطية المعيقة للابتكار.
5. التعاون مع منظمات دولية مثل UNDP أو البنك الدولي لتوفير منح مالية مخصصة لدعم مشاريع الابتكار التكنولوجي في الخدمات المصرفية، مثل تطوير تطبيقات مصرفية آمنة تعمل في ظل انقطاع الإنترنت المتكرر.
6. تخفيف القيود القانونية على تجربة الحلول المالية غير التقليدية مثل الخدمات المصرفية الرقمية البديلة في المناطق الساحلية السورية، مع ضمان مراقبة مخاطرها.
7. تخصيص صندوق حكومي لدعم الأبحاث التطبيقية التي تهدف إلى تطوير نماذج مصرفية قادرة على العمل في بيئات غير مستقرة.
8. إنشاء برامج بحثية مشتركة بين المصارف والجامعات السورية لدراسة احتياجات السوق المحلية وتصميم حلول مالية مبتكرة.
9. استخدام تقنيات البلوك تشين Blockchain لإنشاء أنظمة تحويل أموال لامركزية تعمل دون الاعتماد الكلي على البنية التحتية المصرفية التقليدية، والتي قد تكون معطلة في بعض المناطق.
10. تطوير تطبيقات محلية للدفع الإلكتروني تعمل عبر شبكات الاتصال البديلة مثل الشبكات المحلية اللاسلكية لتجنب الاعتماد على الإنترنت المركزي.
11. بناء مراكز بيانات داخلية في المصارف لتخزين المعلومات الحساسة وتجنب الاعتماد على خدمات الحوسبة السحابية الأجنبية التي قد تكون عرضة للعقوبات.

المراجع

1. الحسيني، مروان، المصري، رامي. 2023. صمود القطاع المصرفي في مناطق الصراع: دراسة حالة المصارف في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للدراسات الاقتصادية، 12(3)، 45-67.
2. سليطين، سوما سليمان، فياض، لينا، وصاغديان، نايري. 2024. مدى تطبيق إدارة الابتكار في الشركات الصناعية العامة في اللاذقية - دراسة ميدانية. مجلة جامعة حماة، 7(25)، 16-34.

3. زُيود، ربا محمد. 2024. أثر الابتكار في عنصر الترويج على اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك: دراسة ميدانية على مستهلكي سوق الملابس الجاهزة في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة حماة، 7(17)، 156-171.
4. يحيى، كمال، العصفور، أحمد. 2021. سد الفجوة التنافسية من خلال الابتكار في دول الخليج العربي. مجلة الدراسات الاقتصادية، 15(2)، 89-104.

1. Abdel-Maqsoud, A., & Al-Sayed, M. (2020). Competitive Advantage in Arab Companies: The Role of Organizational Culture and Strategic Agility. Arab Economic Journal, 22(1), 45-61.
2. Al-Khatib, A., & Al-Ghazawi, M. (2021). Organizational Creativity and Competitive Advantage in Arab Financial Institutions. Arab Economic Review, 29(2), 112-130.
3. Amabile, T. M. (2018). Creativity in context. Westview Press.
4. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. Research in Organizational Behavior, 36, 157-183.
5. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary. Journal of Management, 40(5), 1297–1333.
6. Al-Dosari, S., & Al-Hajri, M. (2025). The Role of Organizational Creativity in Enhancing Sustainable Competitive Advantage: A Field Study on Islamic Banks in GCC Countries. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 16(2), 214–238. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2024-0421>
7. Barney, J. B. (2018). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oxford University Press.
8. Bucăța, D., & Zamfir, F. (2020). The role of digital transformation in improving banking operations. Journal of Financial Services Marketing, 25(4), 235-247.
9. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2021). Leadership and organizational learning for innovation: A meta-analysis. Journal of Management & Organization, 27(1), 1–25.
10. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Sage Publications.
11. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2021). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, 74(1), 1–46.
12. Lundqvist, A., & Karlsson, T. (2023). Organizational Learning Mechanisms and Innovation Capability: Building Competitive Advantage in Knowledge-Intensive Services. Scandinavian Journal of Management, 39(4), Article 101247.
13. Müller, F., & Wagner, S. (2024). Strategic Agility and Organizational Resilience as Drivers of Competitive Advantage: Evidence from European Manufacturing Firms. Journal of European Management Studies, 28(3), 421-440.
14. Nguyen, T. H., Tran, H. M., & Le, P. B. (2024). Organizational Creativity as a Mediator Between Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Evidence from Commercial Banks

in Vietnam During Post-COVID Economic Recovery. *Asia Pacific Management Review*, 29(4), 512–528. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.03.003>)

15. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
16. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2021). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
17. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2016). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
18. Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368.
19. Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
20. UNDP. (2021). *Innovation as a driver for post-conflict recovery: Lessons from the Arab region*. United Nations Development Programme.
21. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (2022). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
22. Yahya, K., & Al-Asfour, A. (2021). Sustaining Competitive Advantage through Innovation in the GCC Countries. *Journal of Business in Developing Countries*, 15(2), 89–104.
23. World Bank. (2022). *Syria economic monitor: Navigating through crisis*. World Bank Group.