

## The Impact of Administrative Innovation on Achieving Competitive Advantage: An Applied Study on Sahara Bank in Al-Zawiya

Mahmoud A. Ifhyal Al-Boum

Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawia, Zawia, Libya.

Email: [m.ifhaylalboum@zu.edu.ly](mailto:m.ifhaylalboum@zu.edu.ly)

Received: 15-03-2025 / Accepted: 26-05-2025 / Published at: 30-06-2025 / DOI: 10.26629/uzjes.2025.02

### ABSTRACT

This study examines the impact of administrative creativity—measured through its key dimensions of fluency, administrative leadership, risk-taking, and employee motivation—on the attainment of competitive advantage, with an empirical focus on Sahara Bank in Al-Zawiya. Utilizing a descriptive research design, a structured questionnaire was administered to a simple random sample of 33 employees, yielding 29 valid responses analyzed via SPSS. The findings reveal a statistically significant positive relationship between administrative creativity and competitive advantage, with regression coefficients indicating a strong overall influence. Specifically, administrative leadership and employee motivation demonstrated substantial contributions to competitive advantage, whereas fluency exhibited a moderate positive effect, and risk-taking showed only a marginal impact, as reflected in its low explanatory power. These results underscore the critical role of managerial innovation in enhancing organizational performance, particularly through leadership effectiveness and workforce motivation, while suggesting that risk-taking strategies may require further refinement to significantly influence competitive positioning.

**Keywords:** Administrative Creativity, Competitive Advantage.

أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على مصرف الصحارى  
بالزاوية

محمود احمد فحيل البوم

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا.

Email: [m.ifhaylalboum@zu.edu.ly](mailto:m.ifhaylalboum@zu.edu.ly)

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابداع الإداري بأبعاده المختلفة (الطلاقة - القيادة الإدارية - المخاطرة - تحفيز العاملين )، في تحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تطوير استبانة خاصة لذلك وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها (33) استبانة تم استرجاع (29) استبانة صالحة للتحليل، وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن للإبداع الإداري تأثيراً دالاً إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيم معامل الانحدار والمعاملات الأخرى تشير إلى تأثير قوي للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف، وأن الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة له تأثيرات متباينة على تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحاري، بالنسبة لبُعد الطلاقة، تبين أنه يوجد تأثير إيجابي متوسط، يشير إلى توافق متوسط مع غالبية الفقرات المتعلقة بالطلاقة. فيما يخص القيادة الإدارية، أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف، أما بالنسبة للمخاطرة، فقد تبين أن لها تأثيراً ضعيفاً نسبياً على الميزة التنافسية، حيث كانت النسبة المفسرة للتباين ضئيلة، مما يعكس محدودية تأثير هذا البُعد، أما تحفيز العاملين فله تأثير كبير في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تبين أن رفع مستويات تحفيز العاملين يسهم بشكل ملحوظ في تحسين أداء المصرف.

**الكلمات المفتاحية:** الابداع الإداري، الميزة التنافسية.

**1-1. المقدمة**

في عالم المال والأعمال الذي يتسم بالتغيير والتطوير المستمر، أصبح الإبداع الإداري عنصراً حيوياً لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف. فالإبداع في الإدارة لم يعد يقتصر على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة فحسب لزبون، بل يتعداه ليشمل تحسين العمليات وتعزيز كفاءة الأداء بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمصارف. وفي ظل التحديات المتزايدة في القطاع المصرفي، أصبح الإبداع الإداري أداة حيوية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يُمكن المصارف من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. ويركز الإبداع الإداري على تطوير الأفكار الجديدة، عن طريق قيادة إدارية كفؤة، وتحسين العمليات والإجراءات الإدارية، وتحفيز العاملين، واستثمار التكنولوجيا لابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المؤسسات. فالإبداع يعزز من قدرة المؤسسة

على التكيف مع المتغيرات الخارجية ويزيد من فعاليتها في مواجهة التحديات التي تواجهها. هذه التحسينات بدورها تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمصرف مقارنة بمنافسيها في السوق، مما يعزز من قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح المستدام، وتحقيق الميزة التنافسية التي يسعى للوصول إليها مقارنة بالمصارف الأخرى.

## 1-2 مشكلة البحث

الإبداع الإداري يعد من أبرز العوامل التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة وخاصة البيئة المصرفية التي تشهد تنافساً حاداً وتغيرات سريعة. وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : هل هناك أثر للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية وعليه تم صياغة مشكلة الدراسة على هيئة التساؤلات الفرعية التالية :

- هل هناك أثر للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الصحارى بالزاوية ؟
- هل المصرف وإدارته محل الدراسة مدركين لأثر الأبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما مستوى إدراك عينة البحث لمفهوم الابداع الإداري بأبعاده ( الطلاقة – القيادة الإدارية – المخاطرة – تحفيز العاملين ) في مصرف الصحارى بالزاوية ؟
- ما مدى اهتمام مصرف الصحارى محل الدراسة بالحصول على الميزة التنافسية ؟

## 1-3 أهمية الدراسة

وتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- أصالة الدراسة لتناولها متغير الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية فلم يحظ هذا الموضوع باهتمام كبير من قبل الباحثين الآخرين حسب علم الباحث.
- 2- تحديد طبيعة الأثر بين الابداع الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى بالزاوية .
- 3- ندرة الدراسات التي تناولت موضوعي الابداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الليبية .
- 4- تقديم إطار نظري فيما يخص متغيرات الدراسة وأبعادهما يُمكن الباحثين والممارسين من فهم أعمق للتفاعل بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية، كما تفتح المجال لمزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال لإثراء المكتبات العلمية.

- 5- تسليط أنظار المسؤولين في مصرف الصحارى محل الدراسة لأهمية أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.
- 6- ستساعد هذه الدراسة المديرين وأصحاب القرار على إدراك كيفية تحويل الأفكار الإبداعية إلى أدوات عملية تعزز من تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.
- 7- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تساعد المصرف في تحقيق الميزة التنافسية التي تميزه عن غيره من المصارف.
- 8- تسهم هذه الدراسة في صقل مهارات الباحث حول أهمية موضوع أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية سعياً للارتقاء بها نحو الأفضل.

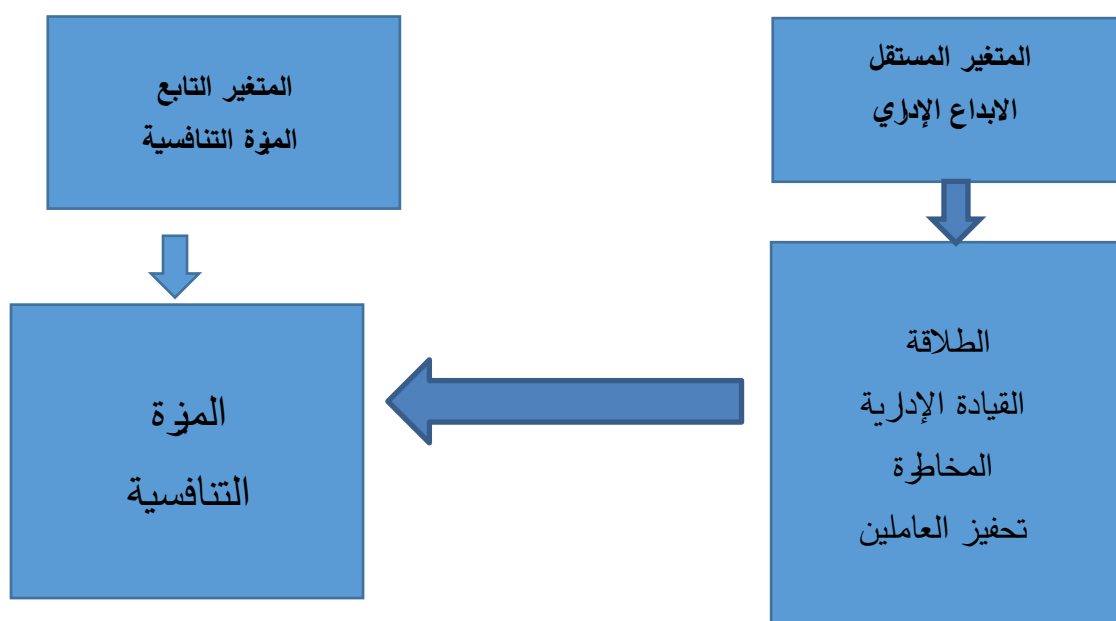
#### 1-4 أهداف الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة والتوجهات الرئيسة لها، فإن هذه الدراسة صممت لتحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرف على أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.
- وينبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية التالية :
- 1- تقديم إطار مفاهيمي حول متغيرات الدراسة (الابداع الإداري والميزة التنافسية).
  - 2- التعرف على واقع الابداع الإداري والميزة التنافسية بالمصرف.
  - 3- التعرف على أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى بالزاوية.
  - 4- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يلعبها الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى بالزاوية.

#### 1-5 متغيرات الدراسة

- حدد الباحث متغيرات الدراسة بالشكل التالي: المتغير المستقل: الابداع الإداري ويشمل (الطلاقة - القيادة الإدارية - المخاطرة - تحفيز العاملين).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

## 1-6 نموذج الدراسة



أنموذج الدراسة من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

## 1-7 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسة :- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الابداع الإداري بأبعاده: ( الطلاقة - القيادة الإدارية - المخاطرة - تحفيز العاملين ) في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى ". ويشترك من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري من حيث الطلاقة وتحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري من حيث القيادة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري من حيث المخاطرة وتحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري من حيث تحفيز العاملين وتحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى .

## 1-8 حدود الدراسة

حدود الدراسة المكانية : مصرف الصحارى فرع الزاوية .  
حدود الدراسة الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة في الفترة من 15 / 3 / 2025 إلى 30 / 3 / 2025 وتم تحديد هذه الفترة لجمع كل المعلومات المطلوبة واللازمة لمشكلة الدراسة.  
حدود الدراسة البشرية : تمثلت الحدود البشرية للدراسة في رؤساء الأقسام ومديري الإدارات ومديري المكاتب والموظفين قيد الدراسة .  
حدود موضوعية : أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لمصرف الصحارى بالزاوية .

## 1-9 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع رؤساء الأقسام ومديري الإدارات ومديري المكاتب، وبعض الموظفين .  
عينة الدراسة: عينة عمدية وتشمل جميع مدراء الإدارات ومدراء مكاتب ورؤساء الأقسام وبعض الموظفين داخل المصرف وعددهم ( 29 ) .

## 1-10 منهج الدراسة

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الإستبانة المعدة لهذا الغرض وتحليلها إحصائياً لاختبار مدى صحة الفرضيات، ومن خلاله سيتم الوصول إلى مجموعة من النتائج ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث الإبداع الإداري كمتغير مستقل، الميزة التنافسية كمتغير تابع.

## 1-11 مصادر جمع البيانات:

### 1 - البيانات الأولية

قام الباحث بتطوير استبانة تتماشى مع مشكلة البحث وأهدافه، تغطي كافة أركان البحث بما يمكن الباحث من التوصل إلى نتائج تحليلية لإثبات أو عدم اثبات صحة فرضيات الدراسة.  
2 - المصادر الثانوية

اعتمد الباحث في جمع البيانات الثانوية على مجموعة من المصادر والمراجع العلمية لتغطية الجانب النظري من الدراسة، ومنها الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات العلمية المنشورة بالمجلات العلمية وعبر المواقع الالكترونية.

## 12-1 مصطلحات الدراسة

الابداع الإداري : مجموعة من العمليات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد في المنظمة سواء أكانوا مدراء أو عاملين والتي تؤدي إلى إحداث التغيرات على الهياكل التنظيمية والسياسات والأنماط الإدارية من خلال تطبيق طرائق وأساليب جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر أصالة وبطريقة غير مألوفة مسبقاً ( غفران، 2019: 354 ) .

الميزة التنافسية : قدرة المؤسسة على امتلاك مزايا ( الأنظمة، السياسات ، اللوائح المتينة ) وموارد (مادية، بشرية ) وتقنيات وأساليب وأدوات تمكنها من تحقيق قيمة مضافة ، مما يدفعها للأمام والتفوق على منافسيها من المؤسسات الأخرى . ( ذاكر، 2025: 9 )

## 13-1 الدراسات السابقة

عبيد، حسن دغيوي ( 2024 ) دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات مع استعراض أساليب الإبداع التنظيمي، والتعرف على طرق الإبداع التي تعزز من تحقيق الميزة التنافسية، وقدرة الأعضاء في الارتقاء من مستوى الإبداع التنظيمي وتحقيق بيئة تنافسية تسهم في تقديم إنتاجية أفضل، وتم الاعتماد على الاستبانة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة في المصارف العراقية، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتم اختيار مصرف (الرافدين فرع المعهد -التكنولوجي)، وبناءا عليه فقد تم توزيع (37) استبانة على العاملين في المصرف وكان عدد الاستبانات التي حصلنا عليها ( 33 ) استبانة منها (30) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استجابة ( % 81 ) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنه كلما كان الإبداع التنظيمي لدى المدراء والموظفين عن طريق مراعاة عناصر الإبداع (الطلاقة، الأصالة، التحليل، المرونة) سيسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك وجود خبرات ابداعية إدارية تسهم في تطوير المنظمات وتقديم افضل الخدمات وتحقيق نتائج ممتازة من الانتاج، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها تعزيز تطبيق العناصر الإبداعية في المصارف،

لاسيما من حيث الطلاقة، الأصالة التحليل، المرونة وكذلك تشجيع مشاركة الإداريين في الممارسات الإبداعية.

الزعبي ، بريك، (2022) مدى تأثير الابداع الإداري في البنوك الأردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، هدفت الدراسة للبحث في أحد العناصر التي تعزز نقاط القوة في البنوك التجارية الأردنية؛ وهو الابداع الإداري وأثره في الوصول للميزة التنافسية من خلال العناصر الإبداعية (الطلاقة، الأصالة، التحليل والمرونة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصنف الظاهرة والمجتمع والجزء التحليلي للحصول على نتائج اختبار الفرضيات ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة على الميزة التنافسية، وأيضا كان هناك تأثير للأصالة في اكتساب الميزة التنافسية، وأيضا للتحليل على الميزة التنافسية، وأيضا للمرونة على الميزة التنافسية.

دراسة الحياي، سلطان، ( 2022) تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في معمل المحاليل الوريدية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري من خلال تشخيص دور المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها ومن ثم التطبيق الفعلي للمعرفة من أجل تحقيق الابداع الإداري لدى الأفراد العاملين في مصنع المحاليل الوريدية بمدينة الموصل، وأن موضوع الابداع الإداري يسهم في توفير المناخ الملائم لتطوير العمليات والأنشطة من أجل الحصول على منتجات متطورة وتم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الاستطلاعي لمتغيرات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية وعلاقة تأثر معنوي بين إدارة المعرفة والابداع الإداري والتي رسخت القنوات النظرية التي تبناها البحث.

دراسة مرسال، محمد، (2022)، أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لبنك أم درمان الوطني، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الخدمات المصرفية وأبعادها المختلفة والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وطرق تحقيقها، ودراسة أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية، واستخدم الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات بتوزيع 36 استبيان وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وجود علاقة ارتباط بين الخدمات المصرفية بعناصرها الثلاث والخدمات المصرفية الخارجية والميزة التنافسية ، وأن معامل الارتباط بين الخدمات المصرفية الثلاث على التوالي مع الميزة التنافسية ما قيمته (  $-0.626 - 0.540 - 0.682$  ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية .



العجمي، (2021) أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية، هدفت الدراسة للتعرف على أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بوجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط بشركات الصناعات الكويتية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من 294 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الابداع الإداري والميزة التنافسية وعناصر المنظمة المتعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط .

دراسة الكمري، صفر، (2017) تقييم تأثير الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية، يهدف هذا البحث إلى بحث إمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عينة من فنادق الدرجة الاولى ، اعتماداً على ما يمتلكه المدراء من عوامل لتنمية الابداع الاداري لديهم ، وكذلك يسعى لإيضاح العلاقة بين متغيري البحث من خلال العينة المختارة وتم دراسة ستة فنادق من فنادق الدرجة الأولى وتضمن البحث العلاقة بين الابداع الاداري كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير معتمد، واعتمد الباحث على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات إلى جانب المقابلات مع المدراء ورؤساء الاقسام ، وتوصلت الدراسة إلى أن الابداع الاداري يؤدي دوراً مهماً لدى الأفراد في تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، واوصت الدراسة بإيجاد فهم مشترك بين العاملين والادارة العليا بالصورة التي تؤدي إلى الحلول الابداعية والمبتكرة التي من شأنها إبقاء المنظمة الفندقية في مجال المنافسة بكل الأوقات .

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الباحث لبعض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الابداع الإداري والميزة التنافسية وسواء تم دراسة الابداع الإداري كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع في أخرى فقد استخدمت كل هذه الدراسات الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات، وقد تبين من دراسة عبيد، الزعبي ، بريك أن هناك تأثير للأصالة في اكتساب الميزة التنافسية، وأيضاً للتحليل على الميزة التنافسية، وأيضاً للمرونة على الميزة التنافسية، وعدم وجود أثر للطلاقة على الميزة التنافسية، بينما دراسة الحياي، سلطان أثبتت أن هناك علاقة ارتباط معنوية وعلاقة تأثر معنوي بين إدارة المعرفة والابداع الإداري، بينما دراسة مرسل، محمد، وجود علاقة ارتباط بين الخدمات المصرفية والميزة التنافسية، بينما دراسة العجمي وجود أثر للابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، بينما دراسة الكمري، صفر أن الابداع الاداري يؤدي دوراً

مهما لدى الأفراد في تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فكانت هذه الدراسات هي سبب اختيار الباحث لموضوع الدراسة واختياره لمشكلة الدراسة وأسئلتها، وأيضاً محدودية الدراسات في هذا المجال داخل البيئة الليبية حسب علم الباحث . وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو دراسته لموضوع الابداع الإداري بمتغيرته ( الطلاقة - القيادة الإدارية - المخاطرة - تحفيز العاملين ) والميزة التنافسية في مصرف الصحارى فرع الزاوية للعام 2025 .

## ثانياً: الإطار النظري للدراسة

### 1-الابداع الإداري:

الإبداع الإداري هو مفتاح تطوير بيئة العمل وتحقيق النجاح لكل المنظمات وذلك من خلال تبني أفكار جديدة ومبتكرة، يمكن تحقيق تقدم ملحوظ في الأداء وزيادة القدرة على التكيف مع التحديات. ويمكن تعريف الابداع الإداري بطرق مختلفة فقد عرفه ( جبر، 2022 : 264) بأنه سلوك تتبعه المنظمة لإحداث التغيير، كما حدد بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة . بينما عرفه (مهدي، 2016: 164) بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من انتاج فكرة جديدة ومفيدة أو اختراع أساليب عمل جديدة ومقبولة ومناسبة لظروف وامكانيات المنظمة وقدرتها على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات وتحسين انتاجها وتطور مستوى أدائها وأداء العاملين فيها. وعرفه ( حمادة، عبدالله، رشيد، 2022 : 60) بأنه العملية التي تتعلق بإتقان تطبيق فكرة جديدة في مجال معين من خلال تحويلها من مجرد فكرة إلى واقع مطبق بالاعتماد على السلوكيات الايجابية والأفكار المبدعة التي يمتلكها العاملون في منظمة معينة. وعرفه ( صالح، 2022 : 154) بأنه: نشاط انساني من خلال مجالات العمل اليومي ويقدم من قبل أفراد تتوفر لديهم خصائص تميزهم عن الآخرين بتقديم شيء غير مألوف ويؤدي استخدامه إلى منافع كثيرة للمؤسسة التي ينتمي إليها .

وعرف الباحث الابداع الإداري بأنه: القدرة على تطوير أفكار وأساليب وحلول غير تقليدية تسهم في تحسين الأداء الإداري، وترفع كفاءة اتخاذ القرار، وتحقق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فاعلية، مع التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

### 1-1 أبعاد الابداع الإداري

الطلاقة : أي قدرة المنظمة على إيجاد عدد من الحلول والبدايل لنفس المشكلة عند البحث في موضوع معين، بشكل سريع وسهل ( كاظم، 2019: 296 ) ،

القيادة الإدارية: بأنها عملية رشيدة تحدث بين طرفين رئيس ومرووس يسعى من خلالها الرئيس إلى حث المرووس للقيام بعمل معين من أجل تحقيق أهداف مشتركة لكليهما . ( فحيل البوم، 2015: 154) .

المخاطرة: وهي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك . ( النمر، 1994: 64) .

تحفيز العاملين: تحقيق حاجات ورغبات كامنة لدى العاملين خلال عملهم ، مما يرفع الحماس عندهم في انجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه وبالتالي الوصول إلى ما تهدف المنظمة إليه . (عقيلات، 2018: 14 )

## 1-2 أنواع الإبداع الإداري

- صنف الإبداع الإداري في المنظمات بحسب مجال الإبداع كما يرى العشري ، ( 2020 )
- إبداع يرتبط بالأهداف : وهو يتضمن الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
  - إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي وهو يتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد، والتفاعل بينهم،
  - إبداع يرتبط بالعملية: وهو يركز على الكفاءة والفاعلية ويتضمن التشغيل وإدارة الموارد البشرية.
  - إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين: وهو يتضمن التركيز على خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم .
- قد يكون الإبداع جذريا يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية، أو قد يكون الإبداع جزئيا يؤدي إلى تغييرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له.

## 2- الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية هي العنصر الذي يميز شركة عن منافسيها ويجعلها تبرز في السوق. من خلال تقديم قيمة مميزة لعملائها، وبإمكان الشركات أن تحقق نموا مستداما وتبني علاقة قوية مع عملائها. الميزة التنافسية تتطلب الابتكار والاستمرارية في التحسين لتلبية احتياجات العملاء بطرق مبتكرة وتقدم قيمة مضافة، تمكن من خلق علاقة طويلة الأمد مع العملاء وتعزز من مكانتها في السوق. ويرى ( عبدالله، 2023: 130 ) بأن الميزة التنافسية هي: إحدى الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة وتجعلها في موقع أعلى شأنًا وأرقى علوًا من منافسيها الذين يحاولون الوصول إلى الصفات التي تتمتع بها

المنظمة، ويرى ( صغير، الحلاوي، 2023: 69 ) أن الميزة التنافسية: هي مجموعة السمات والخصائص التي تنفرد بامتلاكها المؤسسة عن منافسيها بحيث يتميز أدائها بطريقة يصعب تقليدها من خلال استراتيجية محددة لتعزيز القوة الداخلية ومعالجة الضعف وضمان الاستمرار في المنافسة، بينما يرى (فاضل، العامري 2023: 427) الميزة التنافسية بأنها: مقدرة المنظمة في التفوق على المنافسين في السوق وباستمرار من خلال تقديم الخدمات المتميزة التي تلبي رغبات الزبون بطرق مميزة ودائمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. بينما عرفها (البطي، 2022: 198 ) بأنها: القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بطريقة تجعلها تضمن مكانة لها بين المنظمات بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبما يحقق رضا العملاء وتحقيق الربحية بالسوق، بينما يراها (جواد، 2022: 20) بأنها تهدف إلى إيجاد فرص تسويقية جديدة والدخول في مجال تنافسي جديد كالتعامل مع زبائن جدد أو تقديم نوعية خدمات ومنتجات جديدة وبناء رؤية للأعمال المستقبلية الجديدة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها .

وعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها: هي الخصائص المميزة التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من تقديم قيمة أعلى للعملاء مقارنة بالمنافسين، سواء من خلال التكاليف المنخفضة، أو الجودة العالية، أو الابتكار، أو سرعة الاستجابة، مما يؤدي إلى تحقيق موقع قوي للمنظمة في السوق أمام المنافسين .

## 2-1 خصائص الميزة التنافسية

- هناك عدد من الخصائص التي من الممكن من خلالها التعرف على الميزة التنافسية ويمكن أن تتبناها المنظمات أو المؤسسات المصرفية وهي (الزعبي 2005) :
- أنها تنبع من المنظمة من الداخل وتحقق قيمة مضافة لها .
  - أنها نسبية تحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
  - أنها تؤدي لتحقيق التفوق والافضلية على المنافسين .
  - أنها تؤدي لتأثير في المشتريين وأفضل ما تقدمه المنظمة وتحفزهم لشراؤه.
  - أنها تتحقق في فترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تجديدها.
  - أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وانشطتها .
  - أن تكون مرنة أي ممكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة أو تطور موارد المنظمة . ادريس (2011) .

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى .

## 2-2 أهمية الميزة التنافسية

- للميزة التنافسية أهمية كبرى ويتمثل ذلك في الآتي: (63: Shaarawy2021 )
- تحقيق التميز الاستراتيجي مع المنافسين في المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبائن
  - تعزيز القدرة على التعامل مع كافة المتغيرات بكفاءة وفعالية .
  - توليد وإضافة قيمة للزبائن بما يضمن ولائهم وتقديم وتحسين سمعة وصورة الشركة لديهم .
  - التحول البناء من سياسة تغطية السوق المحلي إلى تغطية الأسواق العالمية.
  - تشجيع نشاط البحث والتطوير وذلك بالتحول من عملية البحث عن الحلول للمشكلات القائمة إلى سياسة البحث عن عناصر التفوق والريادة والمعرفة.
  - زيادة الحصة السوقية والربحية وتوليد فرص تسويقية جديدة .
  - دخول مجال تنافسي جديد كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن .
  - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي يمكن تحقيقها والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة.

## 2-3 أهداف الميزة التنافسية

ويرى جواد (2022) بأن الميزة التنافسية تهدف إلى إيجاد فرص تسويقية جديدة وذلك للدخول في مجال تنافسي جديد والتعامل مع زبائن جدد أو تقديم نوعية خدمات ومنتجات جديدة ، وبناء رؤية لأعمال مستقبلية جديدة لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

## ثالثاً: الجانب العملي

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. في البداية، تم استخدام التحليل الوصفي للحصول على مؤشرات أساسية حول الخصائص الإحصائية للمتغيرات المدروسة، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة بهدف تحديد مستوى توافق أفراد العينة مع أبعاد الإبداع الإداري والميزة التنافسية. تم تصنيف النتائج وفقاً لمستويات التوافق (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) بناءً على القيم المحسوبة للمتوسط والانحراف المعياري.

لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد الإبداع الإداري على الميزة التنافسية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. هذا التحليل أتاح تحديد العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة، القيادة الإدارية، المخاطرة، تحفيز العاملين) وبين المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية. تم تقييم مدى دلالة هذه العلاقات من خلال قيم اختبار T ومستوى الدلالة الإحصائية (p-value). كما تم حساب معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس النسبة المئوية للتباين الذي يفسره الإبداع الإداري في الميزة التنافسية. جميع التحليلات الإحصائية تم إجراؤها باستخدام برنامج SPSS V27 لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

#### صدق الأداة:

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

#### ثبات الأداة:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 89.4% وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 89.4%.

#### جدول رقم (1): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا).

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
الطلاقة	5	0.622
القيادة الإدارية	5	0.691
المخاطرة	5	0.662
تحفيز العاملين	5	0.685
الميزة التنافسية	18	0.851
الاستبانة ككل	38	0.894

**جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.**

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	22	75.9%
أنثى	7	24.1%
الإجمالي	29	100%

تشير نتائج الدراسة الموضحة بالجدول (2) إلى أن الذكور يشكلون الغالبية العظمى من العينة بنسبة 75.9%، بينما مثلت الإناث نسبة أقل بكثير بلغت 24.1% من إجمالي العينة البالغة 29.

**جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.**

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	12	41.4%
30 إلى أقل من 40 سنة	9	31.0%
40 إلى أقل من 50 سنة	2	6.9%
50 سنة فأكثر	6	20.7%
الإجمالي	29	100%

من الجدول (3)، أظهر توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر أن غالبية المشاركين كانوا من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 41.4%، تلتها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 31.0%، بينما كانت نسبة المشاركين في الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة منخفضة وبلغت 6.9% فقط، في حين شكلت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر نسبة 20.7% من العينة، مما يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي مع تمثيل محدود للفئات العمرية الأكبر.

**جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.**

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	27.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	20.7%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	10.3%
15 سنة فأكثر	12	41.4%
الإجمالي	29	100%

من الجدول (4)، أظهر توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة أن الفئة الأكبر كانت من ذوي الخبرة 15 سنة فأكثر بنسبة 41.4%، تليها الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات بنسبة 27.6%، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 20.7%، وأخيراً فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 10.3%.

مما يشير إلى أن العينة تشمل مستويات متنوعة من الخبرة المهنية مع تركيز ملحوظ في شريحة ذوي الخبرة الطويلة.

**جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.**

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
20.7%	6	دبلوم متوسط
27.6%	8	دبلوم عالي
31.0%	9	تعليم جامعي
20.7%	6	ماجستير
100%	29	الإجمالي

من الجدول (5)، أظهر توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهل التعليم الجامعي بنسبة 31.0%، تلتها فئة الحاصلين على الدبلوم العالي بنسبة 27.6%، في حين تساوى كل من الحاصلين على الدبلوم المتوسط والماجستير بنسبة 20.7% لكل منهما، مما يعكس تنوعاً في المستويات التعليمية للعينة مع ميل نسبي نحو المؤهل الجامعي.

**جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.**

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
58.6%	17	موظف إداري
20.7%	6	رئيس قسم
13.8%	4	مدير مكتب
6.9%	2	مدير إدارة
100%	29	الإجمالي

من الجدول (6)، أظهر توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي أن غالبية المشاركين يشغلون وظائف إدارية عادية بنسبة 58.6%، تليهم فئة رؤساء الأقسام بنسبة 20.7%، ثم مديري المكاتب بنسبة 13.8%، وأخيراً مديري الإدارات بنسبة 6.9%، مما يشير إلى أن العينة تركزت بشكل أساسي في المستوى الإداري التنفيذي مع تمثيل أقل للمناصب القيادية العليا.

**أولاً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع الإداري**

## 1-الطلاقة



**جدول رقم (7): إجابات أفراد العينة على فقرات الإبداع الإداري من حيث الطلاقة.**

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	يتمتع العاملون بالمصرف بالحرية في التعبير عن آرائهم حتى إن خالفت رؤسائهم.	3.21	1.521	متوسطة
2	موظفو المصرف يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة.	3.10	1.145	متوسطة
3	ضغوط العمل هي أحد الطرق المتبعة بالمصرف لإطلاق العنان للأفكار.	2.55	1.088	منخفضة
4	يمتاز العاملون بالمصرف بالبقاء والقدرة على الحوار والنقاش.	3.17	0.928	متوسطة
5	العاملون بالمصرف يمتلكون المهارة على اقتراح الحلول السريعة للمشاكل التي تواجههم.	2.79	1.177	متوسطة
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>2.97</b>	<b>0.653</b>	<b>متوسط</b>

من الجدول (7)، تشير نتائج الدراسة المتعلقة ببُعد الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع الإداري في مصرف الصحارى بمدينة الزاوية إلى أن مستوى الطلاقة بين موظفي المصرف جاء في المجلد بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي 2.97 بانحراف معياري قدره 0.653 وقد أظهرت النتائج تفاوتاً في مستويات التوافق عبر الفقرات، حيث عبّر الموظفون بدرجة متوسطة عن تمتعهم بحرية التعبير عن آرائهم حتى وإن خالفت آراء رؤسائهم (الوسط الحسابي = 3.21، الانحراف المعياري = 1.521)، وكذلك عن امتلاكهم القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة (الوسط الحسابي = 3.10، الانحراف المعياري = 1.145). أما الفقرة المتعلقة باستخدام ضغوط العمل كوسيلة لإطلاق الأفكار فقد جاءت بمستوى منخفض من التوافق (الوسط الحسابي = 2.55، الانحراف المعياري = 1.088)، مما يشير إلى ضعف استخدام هذه الاستراتيجية في تعزيز الإبداع. بينما أظهرت فقرة القدرة على الحوار واقتراح الحلول توافقاً متوسطاً أيضاً، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.17 و 0.928 للانحراف المعياري في فقرة الحوار، و 2.79 و 1.177 في فقرة الحلول السريعة. وتعكس هذه النتائج بشكل عام وجود مستوى مقبول من الطلاقة لدى العاملين، إلا أن هناك فرصاً لتحسين البيئة التنظيمية بما يُعزز من حرية التفكير وطرح الأفكار الإبداعية، خاصة من خلال تقليل الضغوط السلبية وتوجيهها بشكل إيجابي.

## 2- القيادة الإدارية

**جدول رقم (8): إجابات أفراد العينة على فقرات الإبداع الإداري من حيث القيادة الإدارية.**

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	القيادة الإدارية بالمصرف تحث العاملين للعمل بروح الفريق.	3.34	1.370	متوسطة
2	إدارة المصرف تهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين.	2.69	1.004	متوسطة
3	إدارة المصرف تتصرف بأسلوب تحظى من خلاله بثقة واحترام العاملين.	2.97	1.210	متوسطة
4	يعتمد القادة الإداريين بالمصرف على الخبرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين.	3.03	1.267	متوسطة
5	تعتمد إدارة المصرف على اقناع العاملين وليس اجبارهم.	3.10	1.291	متوسطة
	<b>الفقرات ككل</b>	<b>3.03</b>	<b>0.826</b>	<b>متوسطة</b>

من الجدول (8)، أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة ببُعد القيادة الإدارية ضمن أبعاد الإبداع الإداري في مصرف الصحارى بالزاوية أن إدراك العاملين لهذا البُعد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي 3.03 بانحراف معياري 0.826. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك مستوى مقبولاً من الممارسات القيادية التي تدعم الإبداع، لكن لا يزال بالإمكان تعزيزها بشكل أكبر. ومن حيث تفاصيل الفقرات، جاءت أعلى درجات التوافق في فقرة "القيادة الإدارية بالمصرف تحث العاملين للعمل بروح الفريق"، بمتوسط 3.34 وانحراف معياري 1.370، مما يدل على وجود توجه تشاركي نسبي داخل المصرف. أما أقل الفقرات من حيث التوافق فكانت "إدارة المصرف تهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين"، حيث بلغ المتوسط 2.69 والانحراف المعياري 1.004، وهو ما يشير إلى ضعف إدراك الموظفين لاهتمام الإدارة بجوانبهم الشخصية، وهو عنصر مهم في تعزيز الدافعية والإبداع. كما أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لثقة الإدارة واحترامها لهم (الوسط الحسابي = 2.97، الانحراف المعياري = 1.210)، وكذلك اعتماد القادة على الخبرة والمهارة (الوسط الحسابي = 3.03، الانحراف المعياري = 1.267)، جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس حاجة لرفع فعالية أساليب القيادة التحفيزية والتأثيرية. أما الأسلوب الإقناعي بديلاً عن الإجبار فقد حظي بمتوسط 3.10 وانحراف معياري 1.291، وهو مؤشر إيجابي نسبياً لكنه لا يزال ضمن مستوى التوافق المتوسط. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن القيادة الإدارية في المصرف تسير في الاتجاه الصحيح نحو دعم الإبداع، إلا أن هناك حاجة واضحة لمزيد من التحسين، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الإنسانية والتحفيزية للقيادة، بما يُعزز بيئة العمل الإبداعية بشكل أعمق.

### 3-المخاطرة

جدول رقم (9): إجابات أفراد العينة على فقرات الإبداع الإداري من حيث المخاطرة.

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	يتقبل العاملون بالمصرف الفشل ويعتبرونه مقدمة للنجاح.	3.24	1.057	متوسطة
2	يطبق المصرف أفكاراً جديدة ويتحمل المسؤولية ومواجهة الانتقادات	3.59	1.500	مرتفعة
3	العاملون بالمصرف يعملون بأساليب جديدة رغم تحملها نسبة من المخاطرة.	3.03	1.180	متوسطة
4	عادة ما يتبنى المصرف الأفكار والأساليب الجديدة التي تحل المشاكل التي تواجههم.	3.03	1.149	متوسطة
5	يحرص المصرف على الاهتمام بسلامة العاملين من الأخطار المحيطة بهم.	2.83	1.037	متوسطة
	الفقرات ككل	3.14	0.674	متوسطة

من الجدول (9)، تشير نتائج الدراسة المتعلقة ببُعد المخاطرة كأحد مكونات الإبداع الإداري في مصرف الصحارى بالزاوية إلى أن مستوى إدراك العاملين لهذا البُعد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي 3.14 مع انحراف معياري قدره 0.674. ويعكس هذا المستوى وجود استعداد نسبي لدى المصرف لتحمل المخاطر المدروسة كجزء من دعم بيئة العمل الإبداعية، إلا أن هذا الاستعداد لا يزال بحاجة إلى تعميق وتطوير. وتُظهر الفقرة الثانية أعلى درجة توافق، حيث أشار العاملون إلى أن المصرف يطبق أفكاراً جديدة ويتحمل المسؤولية في مواجهة الانتقادات، بمتوسط 3.59 وانحراف معياري 1.500، مما يدل على وجود انفتاح نسبي على التجريب والإبداع التنظيمي. بينما كانت أقل الفقرات من حيث التوافق تتعلق باهتمام المصرف بسلامة العاملين من الأخطار المحيطة (الوسط الحسابي = 2.83، الانحراف المعياري = 1.037)، وهو ما قد يُشير إلى وجود ثغرة في جوانب الأمان الوظيفي التي تُعدّ أحد الشروط الضرورية لدعم العمل الإبداعي دون قلق من العواقب. أما بقية الفقرات، مثل تقبل الفشل كمقدمة للنجاح (الوسط الحسابي = 3.24، الانحراف المعياري = 1.057)، والعمل بأساليب جديدة رغم ما تتطلبه من مخاطر (الوسط الحسابي = 3.03، الانحراف المعياري = 1.180)، وكذلك تبني الأساليب الجديدة لحل المشكلات (الوسط الحسابي = 3.03، الانحراف المعياري = 1.149)، فقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود قاعدة مبدئية لقبول المخاطرة، لكنها ليست قوية بما يكفي لخلق بيئة محفزة على التجريب المستمر. وعليه، توضح هذه النتائج أن المصرف لديه مستوى مقبول من

القابلية للمخاطرة، لكنه بحاجة إلى تنمية ثقافة تنظيمية تشجع على تجربة الأفكار الجديدة ضمن بيئة آمنة، مع توفير ضمانات تعزز من روح المبادرة لدى العاملين دون الخوف من الفشل أو التعرض لمخاطر غير مدروسة.

#### 4-تحفيز العاملين

جدول رقم (10): إجابات أفراد العينة على فقرات الإبداع الإداري من حيث تحفيز العاملين.

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	المصرف يحفز العاملون على طرح الأفكار الجديدة.	3.03	1.375	متوسطة
2	يقوم المصرف بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين.	2.55	1.121	منخفضة
3	يقوم المصرف بتعزيز الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون.	2.90	1.398	متوسطة
4	تقوم إدارة المصرف بتوزيع الأرباح على العاملين تشجيعاً لهم.	2.66	1.261	متوسطة
5	إدارة المصرف تقوم بتكريم المتميزين	2.72	1.386	متوسطة
	الفقرات ككل	2.77	0.873	متوسطة

من الجدول (10)، تُظهر نتائج الدراسة المتعلقة ببُعد تحفيز العاملين ضمن أبعاد الإبداع الإداري في مصرف الصحارى بالزاوية أن مستوى التوافق العام جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي 2.77، بانحراف معياري 0.873، مما يشير إلى أن جهود التحفيز داخل المصرف موجودة لكنها غير كافية بالشكل الذي يدعم الإبداع ويعزز دافعية العاملين بشكل فعال. وتُبرز البيانات ضعفاً نسبياً في بعض جوانب التحفيز، حيث جاءت الفقرة التي تتعلق بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين بأدنى متوسط (2.55) مع انحراف معياري (1.121)، مما يدل على إدراك محدود لدى العاملين لوجود حوافز ملموسة تشجع على التميز والإبداع، وهو ما يُعد من أهم مقومات البيئة الإبداعية. في المقابل، حصلت فقرة "المصرف يحفز العاملين على طرح الأفكار الجديدة" على أعلى متوسط ضمن هذا البعد، بلغ 3.03 بانحراف معياري 1.375، وهو مؤشر إيجابي نسبياً لكنه لا يرتقي إلى المستوى العالي من التوافق، مما يعني أن المصرف قد يُظهر استعداداً مبدئياً للاستماع للأفكار، دون أن يكون ذلك مصحوباً بأنظمة تحفيزية واضحة وقوية. أما بقية الفقرات مثل تعزيز الأفكار الجديدة (الوسط الحسابي = 2.90، الانحراف المعياري = 1.398) وتوزيع الأرباح ((2.66، الانحراف المعياري = 1.261 وتكريم المتميزين ((2.72، الانحراف المعياري = 1.386 فقد جاءت جميعها ضمن مستوى التوافق المتوسط، مع وجود

تباينات في الانحرافات المعيارية تعكس تباين وجهات نظر الموظفين حول ممارسات التحفيز. وعليه، توضح هذه النتائج أن المصرف بحاجة إلى تطوير منظومة تحفيزية أكثر فاعلية تشمل الحوافز المادية والمعنوية، والتقدير العلني، وربط الأداء بالتميز والإبداع، مما من شأنه أن يُعزز الدافعية الداخلية ويُساهم في تهيئة بيئة عمل محفزة على الابتكار.

## ثانياً: إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الميزة التنافسية

**جدول رقم (11): إجابات أفراد العينة على فقرات محور الميزة التنافسية.**

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	البيئة داخل المصرف ملائمة للإبداع.	3.24	1.405	متوسطة
2	تسعى إدارة المصرف لتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين لديه.	2.86	1.125	متوسطة
3	إدارة المصرف تتبنى الأفكار الإبداعية التي يطرحها العاملين	3.14	1.156	متوسطة
4	يمتلك العاملون القدرة على القيام بالعمل بالشكل المطلوب.	3.14	1.156	متوسطة
5	يناسب للمصرف العاملين المتميزين في أدائهم .	3.14	1.217	متوسطة
6	إدارة المصرف تعمل على تحسين خدماتها باستمرار .	3.28	1.386	متوسطة
7	تهتم إدارة المصرف برضاء الزبائن أكثر من اهتمامها بتحقيق الأرباح.	2.90	0.939	متوسطة
8	يقوم المصرف بتقديم خدماته لزيائته في الوقت المحدد.	3.07	1.132	متوسطة
9	المصرف يقوم بتقديم مستوى عال من الخدمات لتلبية احتياجات العملاء .	3.00	0.964	متوسطة
10	يحرص المصرف على استطلاع آراء الزبائن على مستوى الخدمة المقدمة.	3.10	1.113	متوسطة
11	يواكب المصرف احتياجات العملاء وفقاً لما موجود بالسوق.	2.62	1.115	متوسطة
12	يقوم المصرف باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات مميزة.	3.34	1.173	متوسطة
13	يقدم المصرف خدماته لزيائته بطريقة مبتكرة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	2.69	1.137	متوسطة
14	يشجع المصرف العاملين معه على اقتراح الأفكار الجديدة التي تحسن من ثقة العملاء لديه.	2.93	1.280	متوسطة
15	نظام الحوافز المتبع بالمصرف يشجع العاملين على الابتكار.	2.72	0.996	متوسطة

16	يملك المصرف سمعة جيدة لدى الزبائن.	3.17	1.197	متوسطة
17	يساهم الابتكار في تنوع خدمات المصرف.	3.38	0.820	متوسطة
18	يبتكر المصرف أساليب جديدة في تعامله مع الزبائن.	2.76	1.215	متوسطة
	الفقرات ككل	3.03	0.611	متوسطة

من الجدول (11)، أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية في مصرف الصحاري بمدينة الزاوية أن إدراك العاملين لهذا المحور جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي 3.03 بانحراف معياري 0.611، مما يشير إلى أن المصرف يحقق مستوى مقبولاً من عناصر الميزة التنافسية، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير سياساته وخدماته للارتقاء إلى مستويات أعلى من التميز والابتكار. تشير النتائج إلى أن الفقرة الأعلى توافقاً كانت "يساهم الابتكار في تنوع خدمات المصرف"، بمتوسط 3.38 وانحراف معياري 0.820، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية الابتكار في تحسين عروض المصرف. كما حصلت فقرة "يقوم المصرف باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات مميزة" على متوسط 3.34 بانحراف معياري 1.173، وهو مؤشر إيجابي على توظيف التقنيات الحديثة، رغم أن ذلك لم يُترجم إلى خدمات "يصعب تقليدها من قبل المنافسين"، حيث جاءت هذه الفقرة بأحد أدنى المتوسطات (2.69). من جهة أخرى، لوحظ انخفاض نسبي في درجة التوافق في عدد من الفقرات، مثل "يواكب المصرف احتياجات العملاء وفقاً لما هو موجود في السوق" (الوسط الحسابي = 2.62، الانحراف المعياري = 1.115) و"نظام الحوافز يشجع العاملين على الابتكار" (2.72، الانحراف المعياري = 0.996، ما يشير إلى وجود ضعف في جانب التحفيز المؤسسي والقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وهما عنصران أساسيان لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما بقية الفقرات، مثل تبني الأفكار الإبداعية (3.14)، القدرة على أداء العمل بالشكل المطلوب (3.14)، ورضا الزبائن (2.90) فقد جاءت جميعها ضمن المستوى المتوسط، مما يعكس أداءً متوازناً لكنه يفتقر إلى عناصر التفوق الاستراتيجي. بناءً على ما سبق، يمكن القول إن المصرف يتمتع بأساس مقبول لبناء ميزة تنافسية، لكنه بحاجة إلى تعزيز الاستثمار في الابتكار، وتطوير بيئة تحفيزية داخلية، مع تركيز أكبر على تلبية تطلعات العملاء وتقديم خدمات يصعب تقليدها، مما من شأنه أن يعزز من موقعه التنافسي في السوق المصرفي الليبي.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لأبد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد من أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk، وعلى أساس الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج اختبار Shapiro-Wilk.

**جدول رقم (12): نتائج اختبار Shapiro-Wilk.**

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Shapiro-Wilk	المعنوية المشاهدة
الطلاق	2.97	0.653	0.963	0.389
القيادة الإدارية	3.03	0.826	0.932	0.063
المخاطرة	3.14	0.674	0.927	0.057
تحفيز العاملين	2.77	0.873	0.934	0.071
الميزة التنافسية	3.03	0.611	0.931	0.057

من نتائج الجدول أعلاه رقم (12)، يتبين ان قيم مستوى المعنوية المشاهدة أكبر 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام أساليب التحليل الاحصائي المعلمي في اختبار فرضية الدراسة.

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الابداع الإداري بأبعاده: (الطلاق - القيادة الإدارية - المخاطرة - تحفيز العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى، ويشترك من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

#### الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري من حيث الطلاق في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى .

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري من حيث الطلاق في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

**جدول رقم (13): نتائج اختبار أثر الطلاقة في تحقيق الميزة التنافسية.**

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الطلاقة	0.454	2.882	0.008	0.485	0.235

من الجدول (13)، تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر دال إحصائياً للإبداع الإداري من حيث الطلاقة في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الصحارى، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية في مصرف الصحارى، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (0.454)، مما يدل على أن زيادة الطلاقة في بيئة العمل تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمصرف. كما بلغت قيمة اختبار  $t = 2.882$ ، وهي دالة عند مستوى دلالة 0.008، أي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال للطلاقة في تحقيق الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، أظهر معامل الارتباط (0.485) وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.235$ )، مما يشير إلى أن الطلاقة تُفسر ما نسبته 23.5 % من التغير في الميزة التنافسية، وهو ما يُعد نسبة تفسيرية جيدة نسبياً في الدراسات الإدارية والسلوكية. هذه النتائج تُبرز أهمية تعزيز الطلاقة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري من خلال تمكين الموظفين وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بحرية وتقبل آرائهم، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المصرف في تحقيق التميز في بيئة تنافسية.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري من حيث القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري من حيث القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:



**جدول رقم (14): نتائج اختبار أثر القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.**

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيادة الإدارية	0.347	2.763	0.010	0.470	0.220

من الجدول (14)، وفقاً لتحليل الانحدار الخطي البسيط، تُظهر النتائج وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الصحارى، وهو ما يدعم الفرضية البديلة ويؤكد رفض الفرضية الصفرية. حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية لدى مصرف الصحارى، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.347)، مما يدل على أن تحسن ممارسات القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة في مستوى الميزة التنافسية. كما كانت قيمة اختبار  $t = 2.763$ ، وهي دالة عند مستوى دلالة 0.010، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية تستوجب رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة. وبلغ معامل الارتباط (0.470)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية، فيما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.220$ )، مما يعني أن القيادة الإدارية تفسر ما نسبته 22.0% من التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية، وهي نسبة تُعد جيدة في سياق الدراسات السلوكية والتنظيمية. تشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز أدوار القيادة الإدارية من خلال تبني أنماط قيادية تشاركية، ونفيع التحفيز، وبناء الثقة داخل بيئة العمل بما يساهم في تعزيز قدرة المصرف على المنافسة والتميز في السوق.

### الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري من حيث المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري من حيث المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

**جدول رقم (15): نتائج اختبار أثر المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية.**

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
المخاطرة	0.315	1.928	0.064	0.348	0.121

من الجدول (15)، تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للمخاطرة كأحد أبعاد الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن أثر بُعد المخاطرة على تحقيق الميزة التنافسية لم يكن دالاً من الناحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.315)، وهي تشير إلى اتجاه إيجابي، إلا أن قيمة اختبار  $t = 1.928$  لم يكن دالة عند مستوى الدلالة، إذ بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.064، وهو أعلى من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية. من جهة أخرى، أظهر معامل الارتباط (0.348) وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً بين بُعد المخاطرة والميزة التنافسية، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.121$ ، ما يعني أن المخاطرة تفسر فقط 12.1% من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة محدودة نسبياً. تعكس هذه النتائج أن ثقافة تبني المخاطرة في المصرف لا تمثل حالياً أحد المحركات الجوهرية لتحقيق التميز التنافسي.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري من حيث تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري من حيث تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

**جدول رقم (16): نتائج اختبار أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.**

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
تحفيز العاملين	0.392	3.507	0.002	0.559	0.313

من الجدول (16)، تشير نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود أثر دال إحصائياً لتحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى، مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن بُعد تحفيز العاملين يُعد من العوامل المؤثرة بشكل دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.392)، مما يشير إلى أن زيادة مستويات التحفيز تؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمصرف. كما بلغت قيمة اختبار  $t = 3.507$ ، وهي دالة عند مستوى دلالة 0.002، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ويستوجب رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل الارتباط (0.559)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين متغير التحفيز والميزة التنافسية، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.313$ )، مما يعني أن تحفيز العاملين يفسر 31.3% من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، وهي نسبة تفسيرية عالية نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد. تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني إدارة المصرف لأنظمة تحفيز فعالة ومتكاملة (مادية ومعنوية)، ودعم ثقافة الاعتراف بالمجهودات والأفكار الإبداعية للموظفين، باعتبار ذلك من الركائز الأساسية في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف.

#### الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

**جدول رقم (17): نتائج اختبار أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.**

البعد	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الإبداع الإداري	0.622	3.924	< 0.001	0.603	0.363

من الجدول (17)، تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر دال إحصائياً للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى، مما يقود إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة. حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن الإبداع الإداري يؤثر بشكل دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف الصحارى، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.622)، وهي تشير إلى أثر إيجابي قوي. كما أن قيمة اختبار  $t = 3.924$  دالة عند مستوى أقل من 0.001، وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة معنوية قوية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية. أما بالنسبة إلى معامل الارتباط (0.603)، فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.363$ )، مما يعني أن الإبداع الإداري يفسر ما نسبته 36.3 % من التباين في الميزة التنافسية. تؤكد هذه النتائج أن تعزيز أبعاد الإبداع الإداري - مثل الطلاقة، والقيادة الإدارية، والمخاطرة، وتحفيز العاملين - يلعب دوراً محورياً في دعم التميز التنافسي للمصرف. وهو ما يستوجب من الإدارة العليا تكثيف الجهود نحو خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار المصرفي.

## النتائج:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن للإبداع الإداري أثر في تحقيق الميزة التنافسية وأن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً، حيث كانت قيم معامل الانحدار والمعاملات الأخرى تشير إلى تأثير قوي للإبداع الإداري في تعزيز القدرة التنافسية للمصرف.
- 2- الإبداع الإداري له دور كبير في تحسين القدرة التنافسية للمصرف.
- 3- القيادة الإدارية تُعد من العوامل الأساسية التي تساهم بشكل واضح في تحقيق الميزة التنافسية.
- 4- تحفيز العاملين له تأثير قوي على رفع مستوى التنافسية للمصرف، مما يعكس أهمية التحفيز الفعال.
- 5- رغم وجود علاقة بين المخاطرة والميزة التنافسية، إلا أن التأثير كان ضعيفاً نسبياً في هذا السياق.
- 6- تُعد الطلاقة الإبداعية أحد الأبعاد التي تساهم بشكل إيجابي في الميزة التنافسية، لكن تأثيرها كان متوسطاً.

## التوصيات:

- 1- ينبغي أن تركز إدارة المصرف على تحسين المهارات القيادية والقدرة على التأثير في العاملين، لتوفير بيئة تشجع على الابتكار والإبداع.
- 2- من المهم تعزيز برامج التحفيز، سواء المادية أو المعنوية، لتحفيز العاملين على تقديم الأفكار المبدعة وتحقيق أفضل النتائج.

- 3- يجب أن يعمل المصرف على تشجيع العاملين على قبول المخاطرة المدروسة والمشاركة في اتخاذ قرارات تتضمن بعض المخاطر بما يتناسب مع التحديات التي يواجهها.
- 4- يجب توفير بيئة عمل تشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم بحرية وتدريبهم على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات التي تساهم في تطوير الخدمات.
- 5- ينبغي على المصرف إجراء دراسات مستمرة لتحليل تأثير الإبداع الإداري على الميزة التنافسية لضمان فعالية الاستراتيجيات المتبعة في هذا المجال.
- 6- ينبغي أن يركز المصرف على استخدام أساليب مبتكرة في تقديم الخدمات لتلبية احتياجات العملاء، وبالتالي تعزيز العلاقة مع العملاء وتحقيق التفوق في السوق المصرفي.

## قائمة المراجع:

### أولاً - الكتب

- ادريس، وائل محمد (2011) الإدارة الاستراتيجية ، المفاهيم -العمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الاولى .
- الزعبي، حسن علي ، ( 2005 ) نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .

### ثانياً - الرسائل والدراسات العلمية

- 1- آدم، آدم عباس، عيسى، يونس موسى، شمس الدين ، فارس يونس، (2023) الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين رأس المال البشري والتفكير الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في وزارة تنمية الموارد البشرية الاتحادية في السودان، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد 19، العدد 161 .
- 2- البطي، أحمد علي، (2022) الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية ،مجلد 12، العدد 2.

- 3- جبر، قادسية سعيد ،(2022)، أثر التراصف الاستراتيجي في تحسين الابداع الإداري، بحث استطلاعي لمجموعة من المديرين في مديرية تربية نينوى، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 2 .
- 4- جواد، ندى عبدالمحسن، (2022) تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية الدور الوسيط لنظم تكنولوجيا المعلومات، استطلاعية على المصارف الخاصة العاملة في العراق ، المجلد 16، العدد 61 .
- 5- حمادة، قتيبة إبراهيم، عبدالله، محمد محمود، رشيد، فراس حسن،( 2022 ) ، دور القيادة الخادمة في تنمية الابداع الإداري: بحث تطبيقي على عينة من المديرين في مديرية تربية صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 58، العدد 2.
- 6- الحياي، ايمان علي، سلطان، ولاء حازم،( 2022 ) ، تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الافراد العاملين في معمل المحاليل الوريدية في محافظة نينوى، مجلة كلية التراث الجامعة العدد 34، عدد خاص بمؤتمر علمي، التخصصي الخامس (الآليات الفاعلة لإدارة المنظمات في ظل جائحة كورونا.
- 7- ذاكر، آمنة سليمان ، (2025) المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية بمنطقة عسير ، مركز أحمد المنشاوي للنشر العلمي والتميز البحثي ، مجلة كلية التربية ،المجلد 41، العدد الاول .
- 8- الزعبي، مريم محمد، بريك، جميل جمال، (2022) مدى تأثير الابداع الإداري في البنوك الأردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ،العدد 81 .
- 9- صالح ، محمد أحمد، (2022) تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأبداع الإداري لعمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة نسق، مجلد 34، العدد 3.
- 10- صغير، زهراء ترف، الحلاوي، علي حسين،(2023) التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 4 ، العدد 1 .
- 11- عبدالله، فراس عبدالقادر،( 2023 ) دور نظام لإدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تطبيقي في وزارة الصناعة والمعادن-الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد 71.

- 12- عبيد، حسن دغيوي (2024) دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية ، بحث تحليلي على عينة من المصارف العراقية مجلة جامعة الإمام جعفر الصادق للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2.
- 13- العجمي، حمد عامر ، (2021) أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 19 ،.
- 14- العشري، هند عادل، (2020) تصور مقترح لاستخدام مدخل الإبداع الإداري بمدارس التربية الخاصة بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد 75 .
- 15- عقلات، عبير نايل، (2018) ، دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في مدينة أربد، مجلة المنارة ،المجلد 24، العدد 4.
- 16- غفران، حسين ، (2019) ، الكفاية المهنية وعلاقتها بالإبداع الاداري ، جامعة ديالى كلية التربية ، مجلة الفتح ، العدد 77 .
- 17- فاضل، فاطمة باسم ، العامري ،فراس محمد، (2023) ،تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني في شركة التأمين الوطنية ،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 15، العدد 1.
- 18- فحيل البوم، محمود أحمد، (2015) دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد/ جامعة الزاوية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الزاوية، المجلد 1 ، العدد 2 .
- 19- كاظم، عمار جبار، (2019) ، دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الإداري، بحث ميداني في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 115 .
- 20- الكمري، نوفل عبد الرضا، صفر، علي عقيل، (2017) تقييم تأثير الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية ، دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق ، العدد 113 .

- 21- مرسال، منى النيل، محمد، حنان عثمان (2022)، أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لبنك أم درمان الوطني في الفترة من 2017-2021، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد السادس، العدد 14 .
- 22- مهدي، جوان فاضل، (2016)، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني في بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- Shaarawy, Donia Muhammad Abdel Hamid, the relationship between competitive advantage and supply chains, published research, Research Journal, Volume Twelve, Issue One, 2021.