مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم التوجه الإبداعي لدى العاملين في حل المشكلات في القطاع المصرفي في ظل الأزمات (نموذج المصرف التجاري السوري)
اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسم، رشا نزار جديد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5005
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:52 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (4) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (4) 2017

Evaluate Creative Orientation of the Employees in Solving Problems in the Banking Sector in Light of the Crisises (Commercial Bank of Syria model)

Dr. Samer Ahmad Kasem*
Rasha Nizar Jdeed**

(Received 4 / 5 / 2017. Accepted 13 / 7 / 2017)

□ ABSTRACT □

Creative orientation to solve problems is gaining great importance in light of challenges posed by the continuing and rapid changes which taking place in the business environment in the present time. Where organizations tend to analyze the creative behavior of employees in order to identify their creative styles, and understand them more deeply and accurately, in order to direct them to achieve the maximum benefit from these creative energies.

The research aims to evaluate the creative attitude of the employees in solving problems in the Commercial Bank of Syria in light of the crisis by using VIEW model. To achieve the objectives of the study three hypotheses has been formulated, and tested by the Statistical Package for Social Sciences SPSS V (23), The results showed that There is a good trend in the studied sample in the Commercial Bank of Syria towards the discovery, and intheir dependence on external sources to solve the problems. While there is medial and acceptable trend in following oriented -persons style when they make decisions.

Key Words: Creative Orientation, VIEW Model, Commercial Bank of Syria, the Crisis.

*Associate Professor -Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University-Lattakia- Syria.
**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University-Lattakia- Syria.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (4) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (4) 2017

تقييم التوجه الإبداعي لدى العاملين في حل المشكلات في القطاع المصرفي في ظل الأزمات
(نموذج المصرف التجاري السوري)

الدكتور:سامر أحمد قاسم [*]
رشا نزار جديد [**]

(تاريخ الإيداع 4 / 5 / 2017. قُبِل للنشر في 13 / 7 / 2017)

□ ملخّص □

يكتسب التوجه الإبداعي لحل المشكلات، أهمية كبيرة في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في الوقت الراهن. حيث تتجه المنظمات إلى تحليل السلوك الإبداعي للعاملين بهدف التعرف على الأنماط الإبداعية الموجودة لديها وفهمها بشكل أعمق وأدق بهدف توجيهها بما يحقق الاستفادة القصوى من هذه الطاقات الإبداعية.

يهدف البحث إلى تقييم التوجه الإبداعي لدى العاملين في حل المشكلات في المصرف التجاري السوري في ظل الأزمة باستخدام نموذج VIEW.ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة ثلاث فرضيات، تم اختبارها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences،(23)V SPSS، وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمّها: يوجد توجه جيد لدى أفراد العينة المدروسة في المصرف التجاري السوري نحو الاكتشاف، ونحو اعتمادهم على مصادر خارجية في معالجة المشكلات. بينما يوجد توجه وسطي مقبول في اتباعهم أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية:التوجه الإبداعي، نموذج VIEW، المصرف التجاري السوري، الأزمة.

[*]**أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**
[**] **طالبة دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية**

مقدمة:

اهتم الباحثون بدراسة التوجه الإبداعي باعتباره ضرورة حتمية يتوجب على المنظمات أن تتبناها في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة والتي تتسم بالمنافسة الشديدة والتطورات المتسارعة. كما تبرز أهميته في تخفيف الآثار السلبية التي يمكن أن تسببها الأزمات، باعتباره يمثل القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً او منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة تضمن استمرارية المنظمة وبقائها في السوق ضمن القطاعات الاقتصادية المختلفة،التي تتأثر حكماً مع معطيات الأزمات وفقاً لخصوصية الأزمة ونوعها وأسبابها. ويعتبر القطاع المصرفي جزء أساسي وحيوي من الاقتصاد، ويجب أن يمتلك مقومات ومزايا خاصة تمنحه مرونة إضافية في إدارة التعامل مع الأحداث الطارئة والأزمات التي تفرض تحديات تواجه مسألة التنمية، وتتمخض عن تطورات جذرية تطال الصناعة المصرفية بشكل عام. ونتيجة لحالة عدم الاستقرار السياسي والأمني الذي تتعرض له سورية في ظل الأزمة الراهنة، إضافة إلى العقوبات الاقتصادية التي فرضت على الاقتصاد السوري منذ بداية الأزمة عام 2011،واجهت المصارف السورية هزات عنيفة أثرت على أدائها بشكل عام، مع تعرض البنى التحتية الخاصة بها للتخريب، وتراجع الأعمال التشغيلية لها وتوقفها عن تقديم بعض الخدمات.ذلك يجعل من الأهمية بمكان دراسة مدى دعمالقطاع المصرفي في سورية لمفهوم التوجه الإبداعي في حل المشكلات الناتجة عن الأزمة من خلال تبني الأفكار الإبداعية الموجودة لدى العاملين فيها، وتوجيه سلوكهم الإبداعي بهدف الوصول إلى ممارسات مبتكرة تحقق نتائج إيجابية تنعكس على الأداء بشكل عام.

الدراسات السابقة

1 – دراسة (صادق،2007) بعنوان: دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية

تناول البحث الدور الذي يلعبه التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية باعتباره أحد الأساليب التي تستطيع من خلاله المنظمات إنتاج كم هائل من الأفكار حول أزمة تسويقية معينة تخص المنتجات أو الأفكار التسويقية أو العمليات التوزيعية أو السعرية أو الترويجية .واتبع الباحث أسلوب وصفي تحليلي لأهم ما ورد في المراجع من كتب ودوريات عن موضوع البحث ودعم الدراسة النظرية بدراسة حالات عملية لبعض المنظمات التسويقية أو الشركات العالمية التي تعرضت لأزمات تسويقية وكيفية معالجة هذه الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن إدارة الأزمات التسويقية هي لون من ألوان التفكير الإبداعي الذي يتفهم طبيعة الأزمة التسويقية وإفرازاتها، ويدرك أنواعها ودورة حياتها ويتعرف على استراتيجيات التعامل معها وكيفية مواجهتها، ويعتبر التفكير الإبداعي نشاط ذهني عقلي هادف يؤدي إلى أفكار جديدة ويعبر عن حلول لمشكلة أو أزمة تسويقية، ويقود إلى التجديد وبالتالي إلى التميز والتقدم على الغير من خلال إدارة الأزمة التسويقية، كما أن التفكير الإبداعي حاجة ملحة في ظل تجدد الأزمات باستمرار وتنوعها حيث إن خصائص الأزمة التسويقية كالمفاجأة ونقص المعلومات وتصاعد الأحداث وفقدان السيطرة تمثل نقطة تحول جوهرية في حياة المنظمة مما يتطلب منها قرارات استراتيجية ومصيرية لمواجهتها.

2– دراسة (المطيري ،2012) بعنوان: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية

تتلخص مشكلة الدراسة التي تناولها الباحث بالسؤال الرئيسي التالي: إلى مدى يؤثر التوجه الإبداعي (النية بالإبداع، البنية التحتية للإبداع، تأثير الإبداع، تنفيذ الإبداع) على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية في الكويت (التميز، والاستجابة)؟ وبناء على سؤال البحث تمت صياغة الفرضية الرئيسية وهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للتوجه الإبداعي (النية بالإبداع ، البنية التحتية للإبداع ، تأثير الإبداع ، تنفيذ الإبداع) على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الاستجابة) وتتفرع عنها أربع فرضيات فرعية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمد الباحث إلى طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث المكون من البنوك التجارية الكويتية، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 123 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى حيث تم توزيع 123 استبانة استرد منها 107 بنسبة 86.99% وجرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS وتوصل إلى نتائج من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع، وللبنية التحتية للإبداع، ولتأثير الإبداع وتنفيذه على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، والاستجابة).

3 – دراسةIsaksen(2009): خلق بيئة عمل أكثر ابتكاراً : الربط بين أسلوب حل المشكلات والمناخ التنظيمي

creating more innovative workplaces: linking problem-solving style and organizational climate

هدفت الدراسة إلى كيفية الربط بين قدرة العاملين على الإبداع ضمن مناخات تنظيمية مختلفة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس في الدراسة وهو: هل يتطلب أسلوب الأفراد في حل المشكلات مناخات مختلفة من أجل تحقيق الإبداع؟ وتألفت عينة الدراسة من 426 بيئة عمل في منظمات مختلفة. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتم تحليلها إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية واختبارات تحليل التباين.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق واضحة بين مناخات العمل في المنظمات المدروسة التي تراوحت بين الأسوأ والأفضل كما تبين وجود فروق في أسلوب حل المشكلات المتبع وفقاً لأبعاد المناخ الإبداعي المدروسة ضمن المنظمات، مع وجود آثار واضحة للمدراء في إدارتهم للابتكار من حيث فهمهم للاختلاف في متطلبات الإبداع باختلاف الأفراد وقدراتهم.

4–دراسة kiratli et al(2016): ضبط المناخ في فرق الإبداع: تطوير مقياس لقياس المناخ الإبداعي لفرق العمل

Climate setting in sourcing teams: Developing a measurement scale for team creativity climate

هدفت الدراسة إلى البحث في مفهوم مناخ فريق الإبداع ضمن المنظمة، وكيفية تقييمه للأساليب الإبداعية للعاملين ووضع استراتيجيات المصادر الإبداعية بناء على التصورات المشتركة لأعضاء هذا الفريق، والسياسات والإجراءات والممارسات المتبعة في تنفيذ هذه الاستراتيجيات كوسيلة لمواجهة التحديات. وتم تطبيق الدراسة على منظمات بريطانية مختلفة وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة عبر البريد الالكتروني ل 315 شخص من أعضاء فرق الإبداع البالغ عددها 52 فريق من خلال أربع منظمات. وتم تحليل البيانات احصائياً باستخدام الإحصائيات الوصفية. انطلاقاً من مقياس الأبعاد التسعة لقياس المناخ الإبداعي الذي تم تطويره وفقاً لمتطلبات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مصادر الإبداع التي تعتمدها المنظمات لتعظيم القيمة من مصادر التوريد هي معيار للتنافسية وتحقيق الفوارق الاستراتيجية مع المنافسين، ويتوجب على المنظمات أن تتبنى فرق الإبداع الفعالة القادرة على استقطاب المعارف والخبرات المتوافرة لدى العاملين فيها وتدريبهم وتنمية أساليبهم الإبداعية توجيهها بالشكل المناسب. واقترحت الدراسة مفهوم للمناخ الإبداعي يعتمد بشكل أساسي على تعظيم القيمة المتوقعة من مصادر الإبداع في المنظمة وذلك باستخدام مقياس تم تطويره قادر على التنبؤ بالأداء الإبداعي المتوقع وتقييم استراتيجيات المصادر

الإبداعية المتبعة ضمن المنظمة، بهدف الاستفادة القصوى من الخبرات والمعارف المتوافرة لدى العاملين وذلك من خلال توفير المناخ الإبداعي السليم ضمن المنظمة.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن إدراج الملاحظات الآتية:

1- تناولت الدراسات السابقة دراسة التوجه الإبداعي لحل المشكلات في منظمات تعمل ضمن بيئة تتسم بالمنافسة، بينما تتسم البيئة التي ستجري فيها الدراسة الحالية بعدم الاستقرار نتيجة الأزمة السورية الراهنة وما تخلفه من تحديات ومشكلات.

2- تناولت الدراسات السابقة التوجه الإبداعي من حيث نية الإبداع، البنية التحتية للإبداع، تأثير الإبداع، تنفيذ الإبداع، التفكير الإبداعي بينما ستركز الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: اتجاه الأسلوب الإبداعي، مصادر معالجة المشكلات، أسلوب اتخاذ القرارات.

3- استخدمت الدراسات السابقة مقاييس مختلفة لقياس التوجه الإبداعي حيث تم تطوير استبانات لتتناسب مع أغراض الدراسة، بينما ستعتمد الدراسة الحالية على تطبيق نموذج VIEW لتقييم التوجه والأسلوب الإبداعي المتبع لحل المشكلات.

مشكلة البحث

يعتبر فهم التوجه الإبداعي المتوافر لدى العاملين بمثابة الخطوة الأولى لتوجيه سلوكهم الإبداعي والاستفادة من الطاقات الإبداعية المتوافرة في وقت الأزمات، وترجمته إلى ابتكارات تسويقية أو تنظيمية أو ابتكارات على مستوى المنتج أو العمليات أو السوق من شأنها تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال مراجعة التقارير السنوية للمصرف التجاري السوري تبين تراجع ملحوظ في أداء المصرف خلال فترة الأزمة الممتدة من عام 2011 حتى 2017كما تبين وجود تراجع في مخرجات الابتكار على مستوى المصرف. مما يطرح تساؤلاً في مدى فهم المصرف للأساليب الإبداعية المتوافرة لدى العاملين لديه وتوجيهها نحو الابتكار لمعالجة تحديات الأزمة الراهنة. وبناء على ما سبق، فإن مشكلة البحث تتجلى من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1- هل يتسم التوجه الإبداعي للعاملين في المصرف بالتوجه نحو الاكتشاف؟

2 - هل يفضل العاملون في المصرف معالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر خارجية؟

3- هل يتبع العاملون أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات؟

أهمية البحث وأهدافه:

تبرز الأهمية النظرية للبحث في تسليط الضوء على ضرورة فهم التوجه الإبداعي المتوافر لدى الموارد البشرية في المنظمات لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر والتطور الدائم حيث أصبح التفكير الإبداعي الذي يترجم إلى ابتكارات ملموسة ناجحة الوسيلة الوحيدة التي تضمن الاستمرارية والبقاء.وركزت الدراسات السابقة على التوجه الإبداعي من حيث نية الإبداع، البنية التحتية للإبداع، تأثير الإبداع، تنفيذ الإبداع، التفكير الإبداعي بينما ستركز الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: اتجاه الأسلوب الإبداعي، مصادر معالجة المشكلات، أسلوب اتخاذ القرارات.

وتتجلى الأهمية العملية للبحث في تقييم التوجه الإبداعي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري لحل المشكلات الناتجة عن الأزمة السورية الراهنة،ثم تقديم المقترحات لتوجيه السلوك الإبداعي المتوافر بالاتجاه الملائم لحل المشكلات.

ويهدف البحث إلىتقييم التوجه الإبداعي لدى العاملين في المصرف التجاري السوي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة بالاعتماد على نموذج VEIW وهي: اتجاه الأسلوب الإبداعي، مصادر معالجة المشكلات، أسلوب اتخاذ القرارات.

فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

1-يتسم التوجه الإبداعي للعاملين في المصرف بالتوجه نحو الاكتشاف.

2 -يقوم العاملون في المصرف بالاعتماد على مصادر خارجيةفي معالجة المشكلات.

3-يتبع العاملون أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بأبعاد النموذج الذي ستعتمده الباحثة وهو نموذج VIEW لتقييم أسلوب حل المشكلات،ويتألف من ثلاثة أبعاد: وهي: اتجاه الأسلوب الإبداعي، مصادر معالجة المشكلات، أسلوب اتخاذ القرارات.حيث تم تطبيقه على العاملين في المصرف التجاري السوري. وتم تجميع بيانات الدراسة من خلال:

1 – المصادر الثانوية: وتشمل مسحاً مكتبياً للدراسات الواردة بالكتب والمجلات العلمية والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف توضيح المفاهيم الأساسية بما يحقق أهداف الدراسة.

2 – المصادر الأولية: من خلال تصميم استبانة بالاعتماد على نموذج VIEWوتتألف من 15 بند وتعالج ثلاثة أبعاد رئيسة وهي بعد التوجه نحو الاكتشاف (6 بنود)، البعد الخاص بطريقة معالجة المعلومات (5 بنود)، البعد المتعلق بسبل اتخاذ القرار (4 بنود).وتم توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرتالخماسي، وتم استخدام برنامج SPSS.23 للتحليل الإحصائي، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين لتعديل الاستبانة وفقاً لملاحظاتهم، وتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخCronbach's Alpha وفقاً للآتي:

الجدول (1) اختبار ثبات أداة البحث **Reliability Statistics**

اختبار ثبات الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة معاً	15	.860
معامل الثبات لبنود المحور الأول	6	.764
معامل الثبات لبنود المحور الثاني	5	.765
معامل الثبات لبنود المحور الثالث	4	.709

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

يتبين من خلال الجدول (1) أن قيم معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة معاً، ولكل محور من محاور الاستبانة تتراوح بين (0.709 – 0.862) وهي معاملات ثبات مقبولة.

وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1 – الإحصائيات الوصفية : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري.

2 – اختبار الوسط الحسابيOne– Sample T. test لتقييم التوجه الإبداعي لدى أفراد العينة استناداً إلى قيم متوسطات إجابات أفراد العينة لكل بند/ محور من بنود/محاور الاستبانة واستناداً لمعيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = 5 – 1 /5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المجال	1 – 1.8	1.81 – 2.60	2.61 – 3.40	3.41 – 4.20	4.21 – 5
السلوك	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية مجتمع الدراسة، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين فيه لغاية 2017/4/7 (405) موظف.وشملت الدراسة عينة عشوائية من مختلف المستويات الإدارية تساوي 196 موظف عند مستوى الدقة 5% ومستوى دلالة 0.05المقابل للقيمة الجدولية 1.69=Zوالمحسوبة وفقاًللقانون الآتي:(Sounders et al, 2009)

$$n \geq \frac{N*z^2*R(1-R)}{Nd^2+z^2*R(1-R)}$$

حيث: N حجم المجتمع

nحجم عينة الدراسة

dمقدار الدقة المطلوبة

Zالقيمة الجدولية المقابلة ل d

R نسبة خاصة من المجتمع = $\frac{m}{n}$ حيث m عدد المتصفين بالخاصة المدروسة.

وبلغ عدد الاستبانات المستردة القابلة للتحليل160 استبانة بنسبة استجابة 80%.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الإبداع

1 –مفهوم الإبداع وتعريفه

يعد الإبداع فعل تغيير أدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها (المطيري،2012)، ويعرف بأنه تبني فكرة جديدة موجودة. ويرى البعض بأن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة،وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل.(Shani; Divyapriya, 2011).وينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين. ويمكن التعبير عنهما من خلال المعادلة الآتية: **الابتكار = الإبداع + التطبيق**. وينتج عن ذلك منتجات جديدة وخدمات جديدة وعمليات تكنولوجية محسنة (سليماني، 2007; جاسم، 2011)، وإذا كان الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة فإن الابتكار هو القيام بفعل أشياء جديدة. (العبيدي، 2009)

ويرى nigel &Anderson (2003) أن عملية الإبداع تتطلب وجود تنوع في الخبرات والمهارات وقواعد المعرفة المختلفة وتبادل المعلومات على مستوى المنظمة، مما يؤثر على قدرتها على عملية تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات بشكل ناجح. (التميمي، 2007)وبالتالي فالإبداع هو عملية تسبق عملية الابتكار إلا أنهما من القضايا الرئيسية التي تساعد المنظمات على البقاء والنمو(Johne; Davies, 2000). بينما يرى باحثون أن الإبداع يشمل المنظمة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية. وحصيلة تفاعل هاتين البيئتين هو الذي يؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التي تمتاز بالتعقيد. أما بالنسبة للابتكار فهو جزء من عملية الإبداع، ويتم ترجمة هذا الابتكار إلى مفهوم اقتصادي في منظمات الأعمال يتجسد بصورة تطوير منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية، ويمكن توضيح العلاقة بين الابتكار والإبداع من خلال المعادلة الآتية:

الإبداع = المفهوم النظري + الابتكار التقني + الاستثمار التجاري

ومما سبق يمكن للباحثة أن تعرف الإبداع بأنه: فعل تميّز يهدف لخلق تغيير (جوهري أو غير جوهري) باستخدام الخيال والمعرفة.

2 – مفهوم التوجه الإبداعي

ينطلق مفهوم التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، واختلف الباحثون في الاتفاق على تعريف واحد له، ويعود السبب إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها التوجه الإبداعي من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الإبداعي بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدراسهم الفكرية.(المطيري،2012)فالتوجه الإبداعي يشير إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة (الزهراني، 2002)كما يعرف بأنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة. (أيوب، 2000) في حين حدد (القاسمي،2002)أن التوجه الإبداعي هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المنظمات، وأكثر خدمة للمجتمع.

ووفقاً ل (Wickham, 2001)فإن التوجه الإبداعي يقع على أربعة أشكال خلال مصفوفة تعتمد على بعدين، الأول هو أثر الإبداع، والثاني التكنولوجيا. ومن خلال المزج بين درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة، تظهر مصفوفة التوجه الإبداعي المكونة من أربع خلايا كما يوضحها الشكل الآتي:

أشكال التوجه الإبداعي



الشكل (1)، المصدر:(wickham, 2001:223)

ومن خلال الشكل (1) يلاحظ أن المصفوفة تقسم التوجه الإبداعي إلى أربعة أشكال وهي: التوجه الإبداعي المتخصص والجديد والمعرفي والمتراكم. **ومما سبق يمكن للباحثة أن تعرف التوجه الإبداعي بأنه:** الأفكار والممارسات الجديدة التي يمكن ترجمتها إلى ابتكارات ملموسة تحقق قيمة مضافة.

ثانياً: مفهوم الأزمات

1 – تعريف الأزمة

تعرف الأزمة بأنها موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في كيان الإدارة في المؤسسة،تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية(الخضيري، 2001).كما تعرف أنها ضعف أو جمود في تصريف المنتجات، أو انخفاض الحصة السوقية وعدم تغطية جميع الأسواق في فترة زمنية معينة(ابراهيم، 2003). وبالتالي فإن الأزمة تكشف عن تحول فجائي في مسار السلوك المعتاد ويؤدي بالتالي إلى ارتباك لدى الإدارة التي تواجه الحدث، ومن ثم يتطلب الأمر السيطرة على الموقف في وقت محدود وبشكل عاجل مما يخفف من حدة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة، وإن نجاح هذه المواجهة يتوقف على سلامة الاتصالات ودقتها وتدفق المعلومات(لخضاري، 2007).**واستناداً لما سبق يمكن للباحثة أن تعرف الأزمة بأنها:** خلل مفاجئ في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، تخلق معها تحديات تهدد وجودها، وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة لتخفيف الآثار السلبية المتتابعة والمتطورة التي تترتب عليها الأزمة التي قد تهدد وجوها.

2 –أسباب الأزمات

تنشأ الأزمات،بما فيها الأزمات التسويقية،لأسباب كثيرة ومتباينة وتصنف إلى طبيعية (بيولوجية،مناخية، جيولوجية وكونية)، ومن صنع الانسان (إرادية وغير إرادية). ويمكننا تقسيمها إلى (لخضاري، 2007):

1 –الأسباب المرتبطة بالمؤسسة: وتتمثل في:

أ – سوء الفهم: وينشأ عادة نتيجة نقص في المعلومات، أو عدم اكتمالها والتسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل تبيّن حقيقتها.

ب – سوء الإدراك: فإذا كان استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها غير سليم، فإنه يؤدي إلى انفصام في العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات المتخذة.

جـ –سوء التقدير والتقييم: ينشأ نتيجة عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف للأطراف المختلفة، وعدم الموضوعية في تحليل البيئة الخارجية وتحديد ما تنطوي عليه من فرص وتهديدات.

د – الإدارة العشوائية: فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل وافتقاد الرؤية المستقبلية التي يمارسها متخذ القرار دون أي تخطيط وتبعاً لرؤيته الشخصية مما يسبب أزمات خطيرة قد تدمر الكيان الإداري.

هـ –الرغبة في السيطرة: وتتجسد من خلال انفراد بعض المسؤولين في إدارة التسويق باتخاذ القرارات، مما يشكل مصدراً للخطر من السلع المنافسة واحتمالات تحول المستهلكين.

و –اليأس وعدم الثقة: وتنشأ بسبب تعرض متخذ القرارات التسويقية إلى تجارب فشل عديدة مما يضعف ثقته بسياسته التسويقية، ويجره إلى اليأس،الذي يعد في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية والتسويقية.

ز –الأخطاء البشرية:وتسبب في فشل منتج معين وفقدان ثقة المستهلك في المؤسسة في جميع خطوطها الإنتاجية،مما قد يكلف المؤسسة خسارة فادحة تهدد استمرارها في السوق في ظل المنافسة.

2 – الأسباب المرتبطة بمحيط المؤسسة: وتتمثل في:

أ – الإشاعات:حيث يتم إطلاق إشاعة بالاعتماد على حقائق ملموسة، وتوظيفها بشكل معين وتوقيت معين، كالأزمات الناتجة عن الخطأ في تعبئة المنتج، أزمات التسمم الغذائي، أزمات تقليد العلامة التجارية.

ب –الأزمات المخططة: تقوم بعض القوى المنافسة في ظل المنافسة الشديدة بخلق أزمات مفتعلة للمنظمات الأخرى،تهدف إلى عرقلة نشاطها وإفقادها مكانتها في السوق، وهو ما يعرف أيضاً بالإدارة بالأزمات.

جـ –تعارض المصالح:ويدخل فيها عمليات سوء المنافسة بين المنظمات. فيعمل كل طرف على تقوية مركزه للضغط على الطرف الآخر.

كما تقسم أسباب الأزمات إلى: أسباب اقتصادية وهي أزمات مرتبطة بالعمالة والأسواق، وأسباب ترتبط بالمعلومات كخسارة معلومات قيّمة عن الموردين والمستهلكين، وأسباب مادية كفشل المنتج وخسارة المواد الأولية، وأسباب تتعلق بالموارد البشرية كارتفاع الحوادث والعنف في مكان العمل، وأسباب سياسية كالحروب والأحداث الأمنية، وأسباب طبيعية كالبراكين، الزلازل وغيرها (Larson; Rudwall, 2010; Pollard; Hotho., 2006).

3 –الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمات

يوجد العديد من الخطوات التي يتوجب على المنظمات اتباعها عند تعرضها للأزمات وأهمها (صادق، 2007):

1–تكوين فريق عمل لوقت الأزمات من أصحاب التفكير الإبداعي وإمدادهم بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات التسويقية، بما يساعد في تحديد المشكلة وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

2 –تخطيط الوقت أثناء الأزمات، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات، حيث أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.

3 – الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات التسويقية، مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل، وتحفيزهم على الإبداع لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة. وإدراك الوقت الإبداعي.

7 –الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، من خلال توافر نظام إنذار مبكر قادر على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.

9 – إنشاء نظام اتصال تسويقي على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية يرتكز إلى قاعدة شاملة ودقيقة من البيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات، بحيث يحقق السرعة والوفرة في المعلومات التسويقية الحديثة التي تتعلق بحاجات ورغبات العملاء وأغراضهم الاستهلاكية الجديدة، معلومات عن السوق، معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسيات الحكومية المستقبلية.وفي ضوء هذه المعلومات التسويقية التي تم جمعها بصورة موثقة عن أسباب حدوث الأزمة التسويقية،يتم اتخاذ القرارات التسويقية ووضع الخطة الفعالة للتعامل مع الأزمة التسويقية،وتنفيذها،ومتابعة النتائج عن طريق التغذية العكسية،ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها بالشكل الذي يحقق هدف إدارة التسويق في التغلب على الأزمة التسويقية.(إبراهيم، 2003)

4–أهمية العنصر البشري في وقت الأزمات

من المهم في وقت الأزمات أن ندرك أن العنصر البشري هو المصدر الرئيس للإبداع الذي هو أساس الابتكار. ومن المهم التركيز على قدراتهم، ومهاراتهم، ودوافعهم، وأساليبهم التي تتعلق بالطريقة التي يستخدم بها الأشخاص إبداعهم. وهنا تبرز أهمية إدارة أسلوب الأفراد في حل المشكلات، حيث عندما تكون الإدارة قادرة على مساعدة الأفراد العاملين على فهم أساليبهم الإبداعية المختلفة وتوجيه مبادراتهم للانتقال ضمن العملية الابداعية إلى مرحلة الابتكار. فسيصبح من السهل عليهم التصرف تكييف سلوكهم مع احتياجات مختلف الحالات الطارئة. وهناك العديد من المقاييس

المختلفة المستخدمة لقياس الاسلوب style مثل مؤشر myers-briggs type indicator (MBTI) وهو مؤشر يحدد الأسلوب النفسي من خلال أربعة أبعاد. ومؤشر kirton adaption –innovation inventory (KAI) الذي يحدد الأسلوب المعرفي ويشمل بعداً واحداً .(Isaksenet al., 2009)ويعتبر نموذج VIEW أحد النماذج الشهيره في تقييم أسلوب حل المشكلات من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي : اتجاه الأسلوب الإبداعي، مصادر معالجة المشكلات، أسلوب اتخاذ القرارات والتي سيتم شرحها بالتفصيل.

ثالثاً: أبعاد نموذج الدراسةVIEW

اعتمدت الباحثة نموذج view في تقييم التوجه الإبداعي لدى العاملين في حل المشكلات. ويعطي تصوراً واضحاً عن القدرات الإبداعية المتاحة لدى العاملين في المنظمة مما يفسح المجال لتوجيهها بالاتجاه المناسب الذي يحقق الأهداف المرجوة وفيمايأتي شرح لأبعاد هذا النموذج:(Isaksenet al., 2009)

الجدول(3) أبعاد النموذج VIEW

Orientation to Change (OC) - How people prefer to manage change or solve problems to Develop existing pathways or explore different pathways. التوجه نحو التغيير – كيف يفضل العاملون إدارة التغيير أو حل المشاكل لتطوير مسارات موجودة أو اكتشاف مسارات مختلفة	
يتوجه المكتشفون نحو: –العمل بشكل جيد دون التقيد بهيكل أوسلطة. –التحفيز ناجم من خلال العمل على مجموعة واسعة من المهام. –التحفيز من خلال تصور الصورة الكبيرة النهائية. –الترحيب بمنحهم الحرية في إبداع واتباع القواعد والمبادئ التوجيهية الخاصة بهم. –رؤية مواعيد التسليم النهائية بشكل مرن وأكثر سهولة في سبيل تنفيذ المهمة بالجودة المطلوبة. –تفضيل العمل بعيداً عن الرقابة أو التوجيه المباشر.	يتوجه المطورون نحو: –أن يكونوا مخولين بالعمل من قبل الهيكل او السلطة. –التحفيز ناجم من خلال الاستمرار في العمل على المهمة نفسها. –التحفيز من خلال تفاصيل المتابعة والتنفيذ. –الترحيب بالقواعد والمبادئ التوجيهية التي تحدد لهم كيفية إكمال المهمة. –السعي نحو الالتزام في إنهاء الأعمال ضمن المواعيد المحددة. –تفضيل العمل تحت الإشراف المباشر وضمن الرقابة.
Manner of Processing (MP) - Where people prefer to process information، internally orexternally. طريقة المعالجة: أين يفضل العاملون معالجة المعلومات ، داخلياً أو خارجياً .	
يتوجه المعالجون خارجياً نحو: –التحفيز من خلال التفاعل مع اشخاص آخرين، مناقشة الاحتمالات، اتخاذ القرارات بناء على أفكار مختلفة ووجهات نظر مختلفة للأشخاص. –مشاركة أفكارهم والسعي لإيجاد مدخلات من قبل الآخرين لصقل وتعزيز أفكارهم قبل الوصول إلى مرحلة الإقفال. –القدرة على التحرك بسرعة وتطبيق الأفكار في العمل.	يتوجه المعالجون داخلياً نحو: –التحفيز من خلال الفرص الناتجة عن التأمل الهادئ. –الرجوع إلى الأفكار الخاصة بهم ، والتفكير بأفكارهم قبل أن يكونوا مستعدين لمشاركتها مع الآخرين. –يفضلون الأعمال التي تتبع دراسة متأنية.
Ways of Deciding (WD) - What people prefer to focus on when making decisions، thepeople or tasks at hand. سبل اتخاذ القرار: ماذا يفضل العاملون أن يتم التركيز عليه عند اتخاذ القرارات، الأشخاص أو المهام المتاحة.	

يتوجه المتبعون لأسلوب التوجه بالأشخاص نحو: -التفكير أولاً بتأثير الخيارات والقرارات على مشاعر الناس، وعلى الدعم، وعلى ضرورة الانسجام والعلاقات الإيجابية. -إعطاء الثقل الأكبر إلى الأحكام المطلقة عن الناس والعلاقات عند اتخاذ القرارات.	يتوجه المتبعون لأسلوب التوجه بالمهمة نحو: -التفكير أولاً بالخيارات والقرارات المنطقية، المبررة بشكل موضوعي والاتجاه نحو تبني فكرة دع الأشياء تقع كما تريد، وذلك ضمن نطاق المعايير والقضايا المتعلقة بالجودة. -إعطاء الثقل الأكبر للنتائج والمخرجات عند اتخاذ القرارات.

المصدر: (isaksen et al,2009,5-7)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عملية قياس أسلوب الأفراد يتعلق بثلاث أبعاد رئيسية وهي فهم فيما إذا كان الأفراد مطورون أم مكتشفون ، ثم التعرف إلى طريقة معالجة المشكلات التي يفضلونها وأخيراً سبل اتخاذ القرار.

رابعاً: آثار وانعكاسات الأزمة السورية على الأداء المصرفي للمصارف المدروسة

1 – التحديات التي فرضتها الأزمة السورية على القطاع المصرفي

حاولت المصارف أن تقاوم آثار الأزمة في بداية عام 2011، وقد استطاعت القيام بذلك بشكل ناجح ولاسيما من خلال الاستفادة من الارتفاعات الحاصلة في أسعار صرف القطع وعدم تدهور ديون عملائها خلال ذلك العام بشكل كبير. إلا أن العام 2012 شهد تراجعاً واضحاً في أدائها،ولاسيما مع تراجع القدرة لدى عدد كبير من العملاء على الالتزام بديونهم لصالح هذه المصارف، مما ساهم في تراجع سيولتها إلى جانب اضطرارها إلى إرهاق الدخل الناجم من عملها بأرقام خيالية من المؤونات ساهم في تخفيض أرباحها بشكل كبير، وتكبد بعضها بخسائر. وفرضت الأزمة العديد من التحديات أهمّها(طرابلسي، 2014):

1 – زيادة هائلة في حجم القروض المتعثرة: العديد من المصارف تعاني من نسبة 40% من القروض المعدومة مقارنة بكافة القروض، هذه النسبة تعتبر عالية جداً بجميع المعايير والمقاييس المصرفية.

2 – محدودية استخدام العملات الأجنبية بسبب العقوبات الدولية.

3- تقلص القدرة الإقراضية للسوق نتيجة تعرض العديد من القطاعات للتخريب خلال الأزمة. حيث استمرت جميع البنوك بأخذ الودائع وتقديم خدمات المعاملات الأخرى، من تحويلات وصناديق الإيداع وغيرها. أما فيما يخص عمليات التسليف، والتي تأخذ النسبة الأكبر من عائدات البنك فقد حدت معظم المصارف منها.

5 – سحب المتعاملين للودائع بالليرة السورية وتحويلها إما للعملات الأجنبية وإما تحولوا لشراء الذهب كمعدن خازن للقيمة كما هو معتاد في ظروف أي أزمة.

وتخلف هذه التحديات التي تفرزها الأزمة آثاراً سلبية تنعكس على جوانب الأداء المختلفة في المنظمة ومن أهمها: المبيعات والموارد البشرية والإدارة والعملاء والموردين والدائنين والمؤسسات المالية(لخضاري، 2007)

خامساً: أهم مميزات الأعمال للمصرف التجاري السوري خلال فترة الازمة

1 -نبذة عن المصرف التجاري السوري:

يعتبر المصرف التجاري السوري من أقدم المؤسسات المصرفية في سورية حيث تم الترخيص له وتسجيله في وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية بالسجل التجاري رقم 2755 تاريخ 1956/4/6، وتم تأسيسه في بداية عام 1967 من تأميم خمسة مصارف ليخدم النشاط التجاري والاقتصادي السوري. وقد أدخل في سجل المصارف لدى مديرية

مفوضية الحكومة لدى المصارف في مصرف سورية المركزي تحت الرقم 1 وذلك بتاريخ 2002/28/12 .بالإضافة إلى ذلك فهو يعتبر من أكبر المؤسسات المصرفية في سورية حيث يبلغ رأس ماله سبعين مليار ليرة سورية ، ويستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي في سورية وتقدر حصته من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بأكمله بنحو 80 % ويستحوذ على أكثر من 70 % من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلي. (التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري، 2011-2017)

2 – الخطوات المتبعة من قبل المصرف التجاري السوري في ظل الأزمة ويبينها الجدول الآتي:

الجدول(4) الخطوات المتبعة من قبل المصرف التجاري السوري في ظل الأزمة

الخطوات	المصرف التجاري السوري
تكوين فريق عمل للأزمة	التركيز على سياسة التحفظ في إدارة الموجودات مركز تشغيل احتياطي رديف لمركز التشغيل الأساسي دورات للعاملين في إدارة المخاطر
تخطيط الوقت أثناء الأزمات، وإيجاد البدائل	الربط الشبكي قنوات بديلة للتحويلات الخارجية والاعتمادات المستندية مع دول صديقة لمواجهة العقوبات الاقتصادية
الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمة	–
توفير نظام إنذار لرصد علامات الخطر	–
إنشاء نظام اتصال تسويقي على مستوى عال من الكفاءة	–

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير المصرف التجاري السوري السنوية

يُلاحظ من خلال الجدول(4) أن المصرف اتخذ خطوات تتعلق بتكوين فريق عمل للأزمة وتخطيط الوقت وإيجاد البدائل، بينما لم يقم بإنشاء نظام اتصال تسويقي مخصص لمواجهة متطلبات العملاء في الأزمة. وكذلك لم يرد أي نشاط قام به المصرف خلال الأزمة من شأنه رفع معنويات العاملين وزيادة ولائهم له وتحفيزهم على الإبداع.

3-مخرجات الابتكار في المصرف التجاري السوري خلال فترة الأزمة

من خلال مراجعة التقارير السنوية للمصرف التجاري السوري والموقع الالكتروني تبين أنه منذ بداية الأزمة الراهنة في عام 2011، اتبع المصرف التجاري السوري استراتيجية تعتمد على الدراسة المتأنية للمخاطر المتوقعة والإدارة الفعالة للموجودات من السيولة النقدية للحفاظ على أموال المودعين على أساس مبدأ العائد والمخاطرة، بهدف زيادة الأرباح والاستمرار في المساهمة في تحقيق التوجهات التمويلية للدولة. والتحضير لمواجهة الظروف الطارئة. ومنح القروض والتسهيلات مع التشدد بشروط المنح وبما يضمن الاستمرار بتحقيق الأرباح وفق نسب مخاطرة مقبولة.(تقرير المصرف التجاري السوري،2011- 2014)

واقتصرت مخرجات الابتكار خلال الأزمة على تطوير نظم الإدارة الالكترونية وتسهيل الإجراءات من خلال أتمتة الشؤون الإدارية وإعداد نموذج أولي من نظام الدور يعمل على بطاقة التعريف الشخصية وصورة الشخص والتركيز على البحث عن بدائل لمواجهة الطوارئ بالإضافة إلى تطوير وتحسين خدماته المتعلقة بالآتي:

1- تطوير وخدمات الدفع الالكتروني والفوترة الالكترونية بما يخدم أهداف تبسيط الإجراءات وتخفيف الأعباء. (تحويل بين بطاقتين – دفع فواتير – توطين رواتب).

2- خدمة الإشعار الالكتروني E-Notification*

3- افتتاح فروع ومكاتب جديدة – إعادة فتح مكاتب مغلقة بسبب الأزمة.

4- إعادة توزيع الصرافات على مستوى كل محافظة وكل فرع من حيث أماكن توزعها الجغرافي.وعقد اتفاقيات مع شركات الاتصالات لتشغيلها وفقاً لتقنية G3 كحل مبتكر لمشكلة انقطاع التيار الكهربائي.

النتائج والمناقشة:

الفرضية الأولى

يتسم التوجه الإبداعي للعاملين في المصرف بالتوجه نحو الاكتشاف.

يوضح الجدول الآتي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكل بند من بنود محور التوجه نحو الاكتشاف وفقاً للآتي:

الجدول(5) الإحصائيات الوصفية لبنود محور التوجه نحو الاكتشاف

التوجه نحو الاكتشاف	N	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	الدلالة
1.أفضل أداء عملي دون التقيد بسلطة رؤسائي في العمل	160	2.30	1.137	-.700-	.000	معنوية
2.أفضل أن يتم تكليفي بمجموعة من المهام بدلاً من الاستمرار في العمل بنفس المهمة	160	3.39	1.467	.388	.001	معنوية
3.تصور الصورة النهائية للعمل يحفزني أكثر من التدقيق على تفاصيل المتابعة والتنفيذ.	160	2.73	1.444	-.269-	.020	معنوية
4.أفضل أن تمنحني إدارة المصرف الحرية في إبداع واتباع القواعد والمبادئ التوجيهية الخاصة بإتمام المهمة الموكلة إلي.	160	4.09	1.148	1.094	.000	معنوية
5.أفضل أن تمنحني إدارة المصرف المرونة في مواعيد التسليم النهائي للأعمال الموكلة إلي.	160	3.91	1.164	.906	.000	معنوية
6.لا أفضل العمل بعيداً عن الرقابة أو التوجيه المباشر	160	4.02	1.107	1.109	.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

*تؤمن خدمة الإشعار الالكتروني لحامل البطاقة المزايا التالية: حماية خاصة باطلاعه الدائم على حركات السحب الجارية على بطاقته وبذلك يستطيع أن يطلب إيقافها بشكل سريع فور اكتشافه لعمليات احتيال أو تزوير. التقليل من حاجة العميل لطلب الاستعلام عن الحركات المالية الحاصلة ببطاقته. الإشعار الالكتروني يعتبر نسخة إضافية في حال ضياع النسخة الورقية. ويتم إرسال الإشعار الالكتروني عند حدوث أحد الحركات المالية التالية: عمليات السحب النقدي من الصرافات الآلية ATM Cash Withdrawal.عمليات السحب النقدي Cash Advanceعن طريق أجهزة التحصيل الالكتروني (POS) المنتشرة في فروع المصرف. عمليات الشراء عند التجار POS Sale .عمليات دفع الفواتير Bill Payment. عمليات الإيداع في حساب البطاقة Account Reload . عمليات إلغاء الحركات المالية القياسية Reversal.

يبين الجدول (5) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بند الاستبانة رقم (1) بلغت (2.30) وبفارق معنوي أي توجه ضعيف نحو الاكتشاف، وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يصنفون كمطورين ووفقاً لهذا البند. وبلغت قيمة المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة (2، 3) ضمن المجال (2.73– 3.39) وبفارق معنوي وتقابل توجه وسط نحو الاكتشاف، وبلغت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة (4، 5، 6) ضمن المجال (3.91–4.09) وبفارق معنوي، وتقابل توجه جيد لدى أفراد العينة المدروسة نحو الاكتشاف.

اختبار الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية الأولى يمكن صياغتها كفرض من فرضيات البحث الميداني على الشكل الآتي:

الفرضية العدم: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التوجه نحو الاكتشاف، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة: يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التوجه نحو الاكتشاف، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (6) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التوجه نحو الاكتشاف	160	3.9698	.58602	.04633

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

يبين الجدول (6) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور التوجه نحو الاكتشاف بلغ 3.96 وتقع ضمن المجال (3.41 – 4.20) أي أن أفراد العينة توجه جيد نحو الاكتشاف، وللتأكد من أن النتيجة مقبولة إحصائياً قامت الباحثة بإجراء اختبار One-Sample Test الذي يوضح نتيجته الجدول الآتي:

الجدول(7) One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
التوجه نحو الاكتشاف	20.93	159	.000	.96979	.8783	1.0613

المصدر: إعداد الباحث باستخدام SPSS.23

يبين الجدول (7) أن قيمة Sig < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بالتوجه نحو الاكتشاف وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي. ونقبل الفرضية التي تقول :يتسم التوجه الإبداعي للعاملين في المصرف بالتوجه نحو الاكتشاف، وبدرجة جيدة.

الفرضية الثانية

يفضل العاملون في المصرف معالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر خارجية.

يوضح الجدول الآتي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكل بند من بنود محور طريقة معالجة المعلومات وفقاً للآتي:

الجدول(8) الإحصائيات الوصفية لبنود محور طريقة معالجة المعلومات

طريقة معالجة المعلومات	N	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	الدلالة
7.عندما أواجه مشكلة ما، أفضل التفاعل مع أشخاص آخرين بدلاً من التأمل الهادئ بمفردي.	160	4.17	.979	1.169	.000	معنوية
8.عندما أواجه مشكلة ما، اتخذ قراراتي بناء على أفكار ووجهات نظر مختلفة للأشخاص بدلاً من اتخاذ القرارات بناء على أفكاري الخاصة فقط.	160	4.11	1.034	1.112	.001	معنوية
9.لا أفضل مشاركة أفكاري مع الآخرين.	160	2.63	1.277	-.369-	.020	معنوية
10.أسعى لتبادل الخبرات مع الأخرين لتحقيق المنفعة المتبادلة.	160	4.11	1.025	1.106	.000	معنوية
11.أفضل التطبيق السريع لأفكاري بدلاً من الدراسة المتأنية.	160	3.78	.988	.781	.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

يبين الجدول (8) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على البند رقم (9) بلغت (2.63) وبفرق معنوي وتقابل توجه ضعيف لمعالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر خارجية وفقاً لهذا البند، بينما بلغت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة (7، 8، 10،11)ضمن المجال (3.78-4.17) مما يدل على توجه جيد لدى أفراد العينة لمعالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر خارجية.

اختبار الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية الثانية يمكن صياغتها كفرض من فرضيات البحث الميداني على الشكل الآتي:

الفرضية العدم: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بالتوجه لمعالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر خارجية، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة: يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بالتوجه لمعالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر خارجية، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (9)One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
طريقة معالجة المشكلات	160	3.9087	.43138	.03410

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

يبين الجدول (9) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور طريقة معالجة المشكلات بلغ 3.90 وتقع ضمن المجال (3.41 – 4.20) أي أن لأفراد العينة توجه جيد نحو معالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر

خارجية، وللتأكد من أن النتيجة مقبولة إحصائياً قامت الباحثة بإجراء اختبار One-Sample Test الذي يوضح نتيجته الجدول الآتي:

الجدول(10)One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التوجه نحو الاكتشاف	26.64	159	.000	.90875	.8414	9761.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

يبين الجدول (10) أن قيمة Sig < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بالتوجه نحو معالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر خارجية، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي. ونقبل الفرضية التي تقول :يفضل العاملون في المصرف معالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر خارجية، وبتوجه جيد.

اختبار الفرضية الثالثة

يتبع العاملون أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات.

يوضح الجدول الآتي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكل بند من بنود محور سبل اتخاذ القرار وفقاً للآتي:

الجدول(11) الإحصائيات الوصفية لبنود محور سبل اتخاذ القرار

سبل اتخاذ القرار	N	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	الدلالة
12.عند اتخاذ قرار في العمل، افكر بتأثير قراراتي على مشاعر الآخرين على حساب إنجاز المهمة بالجودة المطلوبة.	160	2.49	1.127	-.513-	.000	معنوية
13.عند اتخاذ قرار في العمل، أفكر بتأثير قراراتي على علاقتي وانسجامي الإيجابي مع الآخرين على حساب إنجاز المهمة بالجودة المطلوبة.	160	3.53	1.213	.531	.001	معنوية
14.عند اتخاذ قرار في العمل، أعطي الثقل الأكبر للأحكام المطلقة من قبل الآخرين على حساب النتائج والمخرجات المرجوة.	160	3.49	1.208	.494	.020	معنوية
15.أتخذ القرارات التي تراعي مشاعر الآخرين بدلاً من الاتجاه إلى تبني القرارات المنطقية التي تركز على انجاز المهمة فقط.	160	1.031	3.83	.825	.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

يبين الجدول (11) أن قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة (12، 15) تقع ضمن المجال (1.03–2.49) وبفرق معنوي وتقابل توجه ضعيف لاتباع العاملين أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات.بينما تقع قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة (13,14) ضمن المجال (3.49–3.53)، وبفرق معنوي وتقابل توجه جيد لاتباع العاملين أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات.

اختبار الفرضية الثالثة

لاختبار الفرضية الثالثة يمكن صياغتها كفرض من فرضيات البحث الميداني على الشكل الآتي:

الفرضية العدم: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة باتباع العاملين أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة: يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة باتباع العاملين أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (12)One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سبل اتخاذ القرار	160	2.7188	.62931	.04975

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

يبين الجدول (12) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المتعلقة باتباع العاملين أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القراراتبلغ 2.71 وتقع ضمن المجال (2.61 – 3.40) أي أن لأفراد العينة توجه وسط نحو اتباعهم أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات، وللتأكد من أن النتيجة مقبولة إحصائياً قامت الباحثة بإجراء اختبار One-Sample Test الذي يوضح نتيجته الجدول الآتي:

الجدول(13)One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
سبل اتخاذ القرار	5.65-	159	.000	-.28125-	-.3795-	-.1830-

المصدر: إعداد الباحث باستخدام SPSS.23

يبين الجدول (13) أن قيمة Sig < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بالتوجه نحو الاكتشاف وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي. ونقبل الفرضية التي تقول: يتبع العاملون أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات، وبتوجه وسطي مقبول.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1 –يوجد توجه جيد لدى أفراد العينة المدروسة في المصرف التجاري السوري نحو الاكتشاف. حيث يفضل أغلب لأفراد العينة أن تمنحهم إدارة المصرف الحرية في إبداع واتباع القواعد والمبادئ التوجيهية الخاصة بإتمام المهمة الموكلة إليهم، والمرونة في مواعيد التسليم النهائي. ويفضل بعض أفراد العينةأن يتم تكليفهم بمجموعة من المهام بدلاً من الاستمرار في العمل بنفس المهمة، كما أنتصور الصورة النهائية للعمل يحفزهم أكثر من التدقيق على تفاصيل المتابعة والتنفيذ. بينما لا يفضل أغلب أفراد العينة أداء عملهمبدون التقيد بسلطة رؤسائهم في العمل.

2 –يفضل العاملون في المصرف معالجة المشكلات بالاعتماد على مصادر خارجية، وبتوجه جيد.حيث يفضل أغلب أفراد العينة التفاعل مع أشخاص آخرين عند مواجهتهم مشكلة ما بدلاً من التأمل الهادئ بمفردهم. وبالتالي اتخاذ قراراتهم بناء على أفكار ووجهات نظر مختلفة بدلاً من اتخاذ قراراتهم بناء على أفكارهم الخاصة فقط. كما يسعى أغلب أفراد العينة لتبادل الخبرات مع الأخرين لتحقيق المنفعة المتبادلة،والتطبيق السريع للأفكار.

3 –يتبع العاملون أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القرارات، وبتوجه وسطي مقبول.حيث أن أغلب أفراد العينة عند اتخاذ قرار في العمل يفكرون بتأثير قراراتهم على مشاعر الآخرين من خلالإعطاء الثقل الأكبر للأحكام المطلقة من قبل الآخرين على حساب إنجاز المهمة بالجودة المطلوبة. ويفضلون اتخاذ القرارات التي تراعي مشاعر الآخرين بدلاً من الاتجاه إلى تبني القرارات المنطقية التي تركز على انجاز المهمة فقط.

التوصيات:

بناء على نتائج تطبيق النموذج على عينة من العاملين في المصرف التجاري السوري تم تحديد أنماط الموارد البشرية الإبداعية العاملة في المصرف، وبناء على ذلك يتوجب على إدارة المصرف توجيه الأساليب الإبداعية للعاملين بما يحقق الاستفادة الأمثل من طاقاتهم الإبداعية خلال الأزمة من خلال إيجاد الطرق الأنسب للتكييف مع الحالات الطارئة الناتجة عنها بما يتناسب مع هذه الأنماط وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة المتعلقة بتحديد مصادر البحث عن حلول للمشكلات ، واستثمار الطاقات الإبداعية من خلال استثمارها وترجمتها إلى ابتكارات ترفع مستوى أداء المصرف وتحقق أهدافه على مدى طويل الأجل. ويتم ذلك من خلال التركيز على النقاط الآتية:

1 – تعزيز التوجه نحو الاكتشاف لدى جميع العاملين في المصرف التجاري السوري من خلال تفويض السلطة لدى العاملين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات وتبني الأفكار الإبداعية وتنفيذهاوتنمية أساليبهم الإبداعية.

2 –فتح أفق جديدة لمعالجة المشكلات التي قد تفرزها الأزمة من خلال فسح المجال أمام العاملين في المصرف التجاري السوري لمشاركة أفكارهم وتعزيز مبادراتهم لتبادل الخبرات مع مصادر خارجية والاستفادة من تجارب الآخرين لتنمية التفكير الإبداعي لديهم.

3 –تعزيز أسلوب التوجه بالأشخاص عند اتخاذ القراراتمن خلال تعزيز احترام آراء الآخرين ولكن بدون أن يؤثر ذلك على إنجاز المهام بالجودة المطلوبة. ونشر ثقافة التعاون والمشاركة وتقدير المبادرات المختلفة وتشجيع المنافسة البناءة وتعزيز ثقافة فرق العمل لدى العاملين في المصرف التجاري السوري.

المراجع:

– صادق، درمان سليمان. دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية. جامعة دهوك، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد،2007، 1–20.

– إبراهيم، محمد جوان. الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها دور العلاقات العامة في معالجتها. رسالة ماجستير، جامعة دمشق،2003، 26، 13، 3.

–التميمي، وفاء.أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول،2007، 99–124.

–التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري،2011 –2014.

–الخضيري، محسن أحمد. إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات. الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة،2001، 53.

–الزهراني، رندة. الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر، المجلد 30، العدد (3)، 2002،246.

–المطيري، فيصل. أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط–الكويت، كلية الأعمال،2012 ،13.

–الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوريwww.cbs–bank.sy،12نيسان،2017.

–العبيدي أزهار عزيز.أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري.الغري للعلوم الاقتصادية،المجلد الثاني، الإصدار الثالث عشر، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد – العراق، 2009، 160.

– القاسمي أميمة. مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، لبنان،2002، 551–552.

– أيوب، ناديه.العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة العامة، المجلد (40)، الرياض،2000، 6.

–جاسم أحمد. أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات. مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد الثامن والثمانون،2011، 68–86.

– سليماني، محمد. الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة.رسالة ماجستير، جامعة المسلية: الجزائر، 2007، 27–29.

– طرابلسي عزت، مقابلة مع مجلة البنك والمستثمر، تشرين الثاني،2014، متوفرة عبر الرابط:
http://www.bbsfbank.com/?page=category&category_id=77&lang=ar

– نسيمة لخضاري.دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية،الجزائر،2007 ،50–45، 35,36.

المراجع الأجنبية:

– ISAKSEN S.,ARETS W., ISAKSEN E. -Creating more innovation workplaces: linking problem-solving style and organization climate .a CRU technical report creativity research unit, 2009,1-24.

-JOHNE, A.; ROBERT D. Innovation in Medium-Sized Insurance Companies: How Marketing Adds Value. International journal of bank marketing, 18 /1,6,2000,14.

-KIRATLI, N.; FRANK, R.; TIM, H.; KO, D. R.; AD, DE. J. Climate setting in sourcing teams: Developing a measurement scale for team creativity climate.journal of purchasing and supply management, volume 22, issue 3 sep., 2016,196-204.

-LARSON, J.; RUDWALL, P.Crisis management: Media's perception of crises in organizations. Lulea University of Technology.(Online) Available at: http://epubl.ltu.se/1402-1773/2010/133/LTU-CUPP-10133-SE.pdf,2010,6.

- POLLARD, D.; HOTHO, R., Crises, scenarios and the strategic management process. Management Decision, Emerald group publishing limited, 44(6), 2006,722-723

-SOUNDERS M.; PHILIP L. ; ADRIAN T. research methods for business students, fifth edition, prentice hall, 2009, 524.

-SHANI, N.; DIVYAPRIYA, P.Developing creative and innovation culture in organization.international journal of management , volume 2 ,number1, dec-jan, 2011, 53-56.

-WICKHAM, P.A.Strategic entrepreneurship, 2nd Ed, pearson education, harlow, England, 2001.