مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية (نموذج المصرف التجاري السوري)
اسم الكاتب: د. رشا جديد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5425
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:02 +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.

The Role Of Organizational Innovation In Achieving Competitive Advantage
(Syrian Commercial Bank Model)

Dr. Rasha jdeed*

(Received 4 / 5 / 2020. Accepted 14 / 6 / 2020)

□ ABSTRACT □

Organizational innovation acquires a major role in improving the performance of organizations through its dimensions related to the internal environment in the organization and motivating workers, developing their creative ideas and directing their creative behavior, to increase the level of innovation in organizations, and it acquires great importance in light of the challenges posed by the continuous and accelerating changes taking place in the business environment at the time The present. Many researchers unanimously agreed on the important role of all kinds of innovation in achieving the competitive advantages of organizations, and organizational innovation is one of the most prominent and oldest types of innovation.

The research aims to evaluate organizational innovation with its dimension related to the organizational climate supporting innovation in the Syrian Commercial Bank within the crisis conditions by applying the "Situational Outlook Questionnaire" SOQ scale and the research is based on two main hypotheses that have been tested by the Statistical Package for Social Sciences , SPSS V (23), and the researcher reached several results, the most important of them are: There is an average evaluation of organizational innovation indicators related to the organizational climate supporting innovation in the Commercial Bank of Syria, and there is a weak direct relationship between the organizational innovation available in the bank in question. It clarified the bank's ability to achieve a competitive advantage within the current circumstances, and the researcher presented several proposals, the most prominent of which was creating a stimulating regulatory environment based on the challenge and commitment to achieving goals, taking risks and taking responsibility for serious decisions, and accepting the results of their application.

Key Words: Organizational Innovation Organizational Climate, Competitive Advantage, Syrian Commercial Bank.

*Phd - Business Administration, Marketing Specialization, Tishreen University.lattakia-syria.

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية (نموذج المصرف التجاري السوري)

الدكتورة رشا جديد *

(تاريخ الإيداع 4 / 5 / 2020. قُبِل للنشر في 14 / 6 / 2020)

□ ملخّص □

يكتسب الابتكار التنظيمي دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمات من خلال أبعاده المتعلقة بالبيئة الداخلية في المنظمة وتحفيز العاملين، وتنمية أفكارهم الإبداعية وتوجيه سلوكهم الإبداعي، لزيادة مستوى الابتكار في المنظمات، ويكتسب أهمية كبيرة في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في الوقت الراهن. وأجمع العديد من الباحثين على الدور المهم للابتكار بكافة أنماطه في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمات، ويعد الابتكار التنظيمي من أبرز أنماط الابتكار وأقدمها.

يهدف البحث إلى تقييم الابتكار التنظيمي ببعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار في المصرف التجاري السوري ضمن ظروف الأزمة من خلال تطبيق مقياس "استبيان التوقعات الظرفية" Situational Outlook Questionnaire " (SOQ).

ويقوم البحث على فرضيتين رئيستين تم اختبارهما بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences SPSS V(23)، وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمّها: يوجد تقييم متوسط لمؤشرات الابتكار التنظيمي المتعلقة بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار في المصرف التجاري السوري، كما توجد علاقة طردية ضعيفة بين الابتكار التنظيمي المتوافر في المصرف محل الدراسة وبين قدرة المصرف على تحقيق الميزة التنافسية ضمن الظروف الراهنة، وقدمت الباحثة عدة مقترحات أبرزها خلق مناخ تنظيمي محفز يقوم على التحدي والالتزام بتحقيق الأهداف، وخوض المجازفات وتحمل مسؤولية القرارات الخطيرة، وتقبّل نتائج تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الابتكار التنظيمي المناخ التنظيمي، الميزة التنافسية، المصرف التجاري السوري.

* دكتوراه – إدارة الأعمال، اختصاص التسويق، جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.

مقدمة:

يعد الابتكار التنظيمي من العوامل المسببة لنجاح المنظمات باعتباره يمثل مجموعة من الخصائص التي تتعلق بتطوير مناخ وبيئة العمل. وإن وجود مناخ تنظيمي داعم ومحفز على الإبداع، يؤدي إلى زيادة مستويات الابتكار في المنظمة وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها. وتسعى المنظمات إلى خلق المناخ التنظيمي الداعم للعاملين والقادر على تنمية أفكارهم الإبداعية وتوجيه سلوكهم الإبداعي في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في الوقت الراهن، وذلك بهدف تعزيز الابتكار التنظيمي الذي يحقق لها العديد من الميزات التنافسية.

وقد تناولت العديد من الدراسات الابتكار التنظيمي ودوره في تحسين أداء المنظمات من خلال الانطلاق من الموارد البشرية باعتبارها النواة الأساسية في عملية الابتكار. وستتناول هذه الدراسة الابتكار التنظيمي وفق بعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار من خلال تقييم واقع هذا المناخ في القطاع المصرفي ضمن البيئة الاقتصادية السورية التي تتسم بعدم الاستقرار منذ عام 2011 نتيجة للأزمة الراهنة وما أفرزته من مشكلات وأزمات اقتصادية تنطوي على العديد من الفرص الاستثمارية التي تحتم على العديد من المنظمات تفعيل الابداع ضمن هياكلها التنظيمية بهدف تقديم أفكار إبداعية ودراستها وتحويلها إلى ابتكارات ناجحة تحقق أهداف المنظمات في الاستمرارية، والبقاء ضمن الظروف الاقتصادية الصعبة، فالابتكار يمثل استراتيجية النجاة في ظل الأزمات.

الدراسات السابقة:

1- 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 أي 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 التالية: 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 الاجتماعية SPSS، 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).

2-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 وضع 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.

3- دراسة (Chen, 2019): آثار الابتكار التنظيمي وقدرات الابتكار التكنولوجي على أداء الشركة: أدلة من الشركات في دلتا نهر اللؤلؤ في الصين.

Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الابتكار التنظيمي وقدرات الابتكار التكنولوجي، وتحليل تأثير هذه العلاقة على أداء الشركة، واعتد الباحثون على أداة الاستبانة لجميع البيانات من عينة الدراسة باستخدام عينة من 265 شركة صناعية من دلتا نهر اللؤلؤ في الصين. وأظهرت نتائج تحليلات نمذجة المعادلة الهيكلية أن قدرات الابتكار التكنولوجي يتوسط جزئيًا في العلاقة بين الابتكار التنظيمي وأداء الشركة. وبالمثل، فإن الابتكار التنظيمي أيضاً يؤثر جزئياً في العلاقة بين قدرات الابتكار التكنولوجي وأداء الشركة.

-اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن إدراج الملاحظات الآتية:

1- تناولت الدراسات السابقة دراسة المناخ الإبداعي الداعم للابتكار التنظيمي في منظمات تعمل ضمن بيئة تتسم بالمنافسة، أو تتعرض لأزمات تسويقية مختلفة. بينما تتسم البيئة التي ستجري فيها الدراسة الحالية بعدم الاستقرار نتيجة الأزمة السورية الراهنة وما تخلفه من تحديات ومشكلات.

2- تناولت الدراسات السابقة المناخ الإبداعي الداعم للابتكار التنظيمي من حيث مدى توافر فرق متخصصة للإبداع تقوم على تعظيم القيمة المتوقعة من مصادر الإبداع أو مدى قدرة الإدارة على خلق مناخ إبداعي سليم. بينما ستركز الدراسة الحالية على تقييم الابتكار التنظيمي المتوافر في القطاع المصرفي لضمان إيجاد حلول للمشكلات الناتجة عن الأزمة من خلال دراسة تسعة أبعاد وهي: التحدي/الالتزام، الحرية، الثقة/الانفتاح، الوقت المخصص للأفكار، المزاح/العفوية، الصراع، دعم الفكرة، المناقشة، المجازفات(المخاطر)، وذلك من خلال تطبيق مقياس" استبيان التوقعات الظرفية" " Situational Outlook Questionnaire (SOQ) .

مشكلة البحث:

تراجع أداء المصرف التجاري السوري كبقية المصارف العامة العاملة في السوق المصرفية السورية منذ بدء الحرب في عام 2011 وتجسد ذلك من خلال الخسائر التي تكبدتها هذه المصارف نتيجة تدمير بناها التحتية وتسرب الكفاءات منها، مما سبب ذلك في انخفاض قدرتها على تحقيق الميزات التنافسية، وانطلاقاً من ما توصل إليه الباحثون في دور

الابتكار بكافة أنماطه وبما فيه الابتكار التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، تكون سؤال البحث الرئيس المتعلق بماهية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في أبرز المصارف العامة القائدة للسوق للمصرفية وهو المصرف التجاري السوري، حيث أن تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للابتكار ضمن المصارف أمر ضروري لتحفيز العاملين على الإبداع ثم استثمار طاقاتهم الإبداعية في ابتكارات تحقق أهداف المنظمة وخصوصاً أثناء الأزمات. وتشير الدراسات إلى أن وجود مناخ داعم ومحفز على الإبداع مرتبط بزيادة مستويات الابتكار في المنظمة وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها.

ومن خلال مراجعة التقارير السنوية للمصرف التجاري السوري تبين تراجع ملحوظ في أداء المصرف خلال سنوات الحرب كما تبين وجود تراجع في مخرجات الابتكار على مستوى المصرف المتمثلة في تقديم خدمات جديدة تعطي مزايا تنافسية للمصرف. وبالتالي فإن مشكلة البحث تتجلى من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور الابتكار التنظيمي ببعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل يتسم المناخ التنظيمي السائد في المصرف بأنه داعم للابتكار؟

2- هل توجد علاقة بين الابتكار التنظيمي المتعلق ببعد المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وبين تحقيق الميزة التنافسية؟

أهمية البحث وأهدافه:

أ)- الأهمية النظرية: تبرز هذه الأهمية من خلال تسليط الضوء على أهمية الابتكار التنظيمي من حيث توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع تسهم في زيادة مستويات الابتكار ضمن المنظمات لمواجهة التحديات المختلفة 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.

ب)- الأهمية العملية: وتتجلى هذه الأهمية في تقييم الابتكار التنظيمي في المصرف التجاري السوري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف الراهنة، ثم تقديم المقترحات بما يتوافق مع الأبعاد المدروسة لتوفير المناخ التنظيمي الملائم لزيادة مستوى الابتكار ضمن المصرف باعتباره الاستراتيجية الملائمة لحل المشكلات في ظل الأزمات.

ويهدف البحث إلى تقييم الابتكار التنظيمي في المصرف التجاري السوي ضمن ظروف الأزمة من خلال تطبيق مقياس" استبيان التوقعات الظرفية" " Situational Outlook Questionnaire (SOQ) الذي يتضمن الأبعاد الآتية وهي: التحدي/الالتزام، الحرية، الثقة/الانفتاح، الوقت المخصص للأفكار، المزاح/العفوية، الصراع، دعم الفكرة، المناقشة، المجازفات(المخاطر). ودراسة العلاقة بينه وبين تحقيق ميزة تنافسية ضمن الظروف الراهنة.

فرضيات البحث: يقوم البحث على الفرضيات الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد فروق جوهرية بين الابتكار التنظيمي المتوافر في المصرف التجاري السوري (ببعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار)، وبين الابتكار التنظيمي الواجب توافره.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة معنوية بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بأبعاد المقياس الذي ستعتمده الباحثة وهو مقياس" استبيان التوقعات الظرفية" Situational Outlook Questionnaire " (SOQ) الذي يعد أحد أهم المقاييس التي تتسم بالصدق والثبات من خلال أكثر من 50 سنة من البحث والاستخدام، ويقيم تسعة أبعاد رئيسية للإبداع والابتكار وهي: التحدي/الالتزام، الحرية، الثقة/الانفتاح، الوقت المخصص للأفكار، المزاح/العفوية، الصراع، دعم الفكرة، المناقشة، والمجازفات(المخاطر)، 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: وذلك من خلال مقياس" استبيان التوقعات الظرفية" SOQ. وتتألف من 9 بنود. وتم توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم استخدام حزمة البرنامج الإحصائي SPSS.23 للتحليل، وتم الاعتماد على معيار 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 (1) معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

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

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين فيه (405) موظف. وشملت الدراسة عينة عشوائية من مختلف المستويات الإدارية بلغت 196 موظف عند مستوى الدقة 5% ومستوى دلالة 0.05 المقابل للقيمة الجدولية Z=1.69 والمحسوبة وفقاً ل (Sounders lewis & 2009 thornhl,) استناداً للقانون الآتي:

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

حيث: N حجم المجتمع

n: حجم عينة الدراسة

d: مقدار الدقة المطلوبة

Z: القيمة الجدولية المقابلة ل d

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

وبلغ عدد الاستبانات المستردة القابلة للتحليل 160 استبانة بنسبة استجابة 80%.

الإطار النظري للبحث:

1)- مفهوم الابتكار التنظيمي:

من خلال مراجعة التّطور التّاريخي لنماذج الابتكار، وجدت الباحثة أن النّماذج ركّزت على ثلاثة أنماطٍ رئيسة للابتكار هي: ابتكار المنتج وابتكار العمليّة والابتكار التّنظيمي، مع الإشارة إلى أهميّة أنشطة التّسويق كأنشطةٍ مرافقةٍ مكمّلة لعمليّة الابتكار دون إدراجها كنمطٍ رئيس للابتكار حتّى عام 2001 حيث أدرجها لأوّل مرّة دليل بوغوتا* Bogota) (Manual كنمطٍ رئيس للابتكار (Bogota Manual,2001) ، ويصنف الابتكار التنظيمي بأن أبرز هذه الأنماط وأكثرها أهمية، حيث يعرف بأنه: تنفيذ أسلوب تنظيمي جديد في الممارسات التّجارية للمنظّمة أو مكان عملها أو في العلاقات الخارجيّة، بناءً على قراراتٍ استراتيجيةٍ تتّخذها إدارة المنظّمة. كما يشير إلى زيادة أداء المنظّمة من خلال تخفيض التّكاليف الإداريّة أو تكاليف المعاملات، وتحسين الرّضا لدى الموظّفين مما يحسّن إنتاجيّة العمل (Karabulut, 2015). ويتعامل الابتكار التّنظيمي في المقام الأوّل مع الأشخاص وتنظيم الأعمال داخل المنظّمة (Oslo Manual, 2005)

ويعرفه (Chen et *al*,2019) بأنه: تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية للشركة، أو تنظيم مكان العمل، أو العلاقات الخارجية. وأيضاً يشير إلى أنه عدد جهود الابتكار التي تبذلها الشركات في مجال منتج أو جهاز أو نظام أو عملية أو سياسة أو برنامج أو خدمة.

وتشمل الابتكارات التّنظيميّة في مكان العمل تنفيذ طرق جديدة لتوزيع المسؤوليّات واتخاذ القرارات بين الموظّفين فضلاً عن المفاهيم الجديدة لهيكلة الأنشطة، مثل دمج أنشطة تجاريّة مختلفة. ومثال على ذلك تنفيذ نموذج تنظيميّ جديد يعطي موظفي المنظّمة مزيد من الحكم الذاتي في صنع القرار ويشجّعهم على الإسهام والمشاركة من خلال أخذ أفكارهم بعين الاعتبار في اتّخاذ القرارات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق الّلامركزيّة في النّشاط الجّماعي والرّقابة الإداريّة، أو تطبيق مركزيّة النّشاط وتطبيق قدر أكبر من المساءلة لاتّخاذ القرارات. ويعني أيضاً أن تغيّر المنظّمة المداخل التّنظيميّة لتنظم أمورها لإرضاء العميل والتفوّق على المنافسين (Hassan et *al*, 2013).

وتشير الأساليب التّنظيميّة الجديدة في العلاقات الخارجيّة إلى تنفيذ طرق جديدة لتنظيم العلاقات مع المنظّمات الأخرى أو المؤسّسات العامّة مثل تأسيس أنماط جديدة من التّعاون مع منظمات البحوث والتّطوير أو مع العملاء، أو أساليب جديدة للتّكامل مع المورّدين، او الاستعانة بمصادر خارجيّة عند تنفيذ الأنشطة الجديدة المتعلّقة بالإنتاج والشّراء والتّوزيع وخدمات التّوظيف. ولا تعدّ الممارسات التّنظيميّة الّتي سبق استخدامها من قبل المنظّمة ابتكارات، كما لا يعدّ الاندماج أو الاستحواذ على منظّمات أخرى لأوّل مرّة ابتكاراً ولكنّ عمليات الاندماج قد تنطوي على ابتكاراتٍ تنظيميّة (Davila et *al*, 2006).

2)- أهمية الابتكار التنظيمي:

يكتسب الابتكار التنظيمي أهميته لأنه يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، ويسهم في تطوير الموارد تنظيمية واكتساب موارد جديدة لممارسات العمل سواء داخل المنظمة أو في المناخ التنظيمي أو في أنشطة الابتكار وبالتالي يؤثر على كل من طبيعة ونتائج الابتكار (Chen et al, 2019).

وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإنه يوجد إجماع عام من قبل العديد من الباحثين مثل: Ballot et al. 2015; Evangelista and Vezzani 2010; Camisón and Villar López 2014; Carboni and Russu 2018; Lee, Lee, and Garrett 2018) حول كون الابتكار التنظيمي مصدرًا للأداء المتفوق وتحقيق الميزات التنافسية.

* (2001) Bogota Manual دليل عين المبادئ التوجيهيّة لكيفيّة تنفيذ مسوح الابتكار في الدّول النّامية.

حيث أنّ الابتكار التّنظيمي يلعب دوراً هامّاً في تحسين مسار الابتكار في المنظّمة مع الأخذ بعين الاعتبار باقي أنواع الابتكار وخاصة الابتكار التّسويقيّ. حيث تبيّن أنّ المنظّمات الّتي لديها نقاط أكبر من حيث الابتكار التّنظيميّ والتّسويقيّ تحقّق زيادة في إجمالي قيمة المبيعات والصّادرات(Mahmoudian et *al.,* 2013)

ومن المهم في وقت الأزمات أن ندرك أن العنصر البشري هو المصدر الرئيس للإبداع الذي هو أساس الابتكار. ومن المهم التركيز على قدراتهم، مهاراتهم، 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. (Isaksen Scott G. et *a*l., 2009).

ومن أبعاد الابتكار التنظيمي هو الابتكار في المناخ التنظيمي الذي يتعلق بأنماط السلوك، وهو الأمر الذي يسهل ملاحظته ويسهل تغييره. وإن وجود مناخ داعم ومحفز على الإبداع مرتبط بزيادة مستويات الابتكار في المنظمة وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها.(bear, 2003)

وتعددت مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، فيعرف المناخ التنظيمي بأنه: "عباره عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعاً مميزاً للبيئة الداخلية للمنظمة". (الزيادين، 2005). ويعرف أيضاً أنه الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنشأة والمتضمن أسلوب المعاملة بين الرئيس ومرؤوسيه وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ترمي لتحقيقها.(العيفة، 2016)

3)- مفهوم الميزة التنافسية وأهدافها:

تعرف بأنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي يستطيع المصرف تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين وهما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المصرف ومنافسيه (شنينة ومطاي، 2019، 587).

ويمكن ذكر أهم أهداف الميزة التنافسية وفقاً للآتي: (شيخ ديب، منصور، 2015، 54)

1- خلق الفرص التسويقية الجديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة Apple التي كانت أول من ابتكر الحاسب الآلي الشخصي.

2- اختراق مجال تنافسي جديد، وذلك مثل الدخول إلى أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات.

3- تكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة.

4- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما يسهّل الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة.

4)- مقياس الابتكار التنظيمي (ببعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار)

وتوجد العديد من المقاييس المتنوعة للمناخ التنظيمي ولكن عدد قليل منها تمت دراسته بشكل جيد وتم التحقيق من صدقها وصحتها. ويعتبر مقياس" استبيان التوقعات الظرفية" " SOQ situational outlook questionnaire أحد المقاييس التي لديه أدلة وافره على الصدق والثبات من خلال أكثر من 50 سنة من البحث والاستخدام، ويقيم تسعة أبعاد رئيسية للإبداع والابتكار التنظيمي والتي يوضحها الجدول التالي : (Isaksen Scott G. et al., 2009)

الجدول (2) أبعاد مقياس SOQ

أبعاد SOQ	التوضيح
التحدي / الالتزام	الدرجة التي يشارك فيها الناس في العمليات اليومية، وفي تحقيق الأهداف بعيدة المدى، ووضع

	وتنفيذ الرؤى المستقبلية. والمستوى العالي له يعني أفضل مستويات المشاركة والالتزام والتحفيز.
الحرية	درجة الاستقلال الممنوحة للعاملين داخل المنظمة. والمستوى العالي لهذا البعد يعني القدرة بشكل أكبر على الاستقلال الشخصي وحرية التصرف.
الثقة / الانفتاح	تحقيق السلامة العاطفية في العلاقات. والمستوى العالي له يعني أن الناس يشعرون بالراحة في تبادل المزيد من الأفكار والحفاظ على الصراحة والصدق في التعامل فيما بينهم.
الوقت المخصص للأفكار	كمية الوقت التي يستطيع الناس من خلاله وضع وتنفيذ واستخدام أفكار جديدة. والمستوى العالي لهذا البعد يمكن من اكتشاف وتطوير أفكار جديدة لم تكن مدرجة ضمن المهمة الأصلية.
المزاح / النكتة	العفوية والتصرف براحة وطبيعية ضمن مكان العمل، حيث ان الأجواء المريحة والعفوية التي تتسم بالضحك والمزاح والتي تحقق انخفاض في الضغط النفسي هي مؤشرات هذا البعد بأعلى مستوياته.
الصراع	مدى تواجد التوتر العاطفي والشخصي (وتتعلق بالبعد السلبي – على النقيض من بعد المتعلق بالنقاش) ويكون الصراع من خلال انخراط الناس بشكل كبير في الحروب الشخصية، والافتراءات، والإشاعات، وحتى التآمر على بعضهم البعض.
دعم الفكرة	الطريقة التي يتم بها معالجة الأفكار الجديدة. والمستوى العالي لهذا البعد، يشير إلى اصغاء الموظفين لبعضهم البعض بشكل كبير ودقيق. ودعمهم للأفكار الناجحة بدرجة عالية من المهنية.
المناقشة	الخلافات والجدالات المفتوحة بين وجهات النظر، والأفكار، والخبرات، والمعرفة. والمستوى العالي يشير إلى المناقشة الفعالة للعديد من الآراء ووجهات النظر وتبادلها وتشجيعها.
المجازفات (المخاطر)	التسامح في حالات عدم التأكد والغموض عند اتخاذ قرارات في حال عدم توافر كل المعلومات المطلوبة ضمن المناخ الذي يتسم بمستوى عالي من المخاطر.

المصدر:(Isaksen Scott G. et *al*., 2009)

ويفيد تطبيق هذا النموذج في إعادة تقييم المناخ التنظيمي وتعديله خلال وقت الأزمات أو خلال أفضل حالات عمل المنظمة ويفيد في التعرف فيما إذا كانت هذه الأبعاد الأساسية للمناخ لديها درجات مختلفة من الأهمية للأفراد بأساليبهم المختلفة، على اعتبار أن السلوك الإبداعي والابتكار الناتج، هو بالتأكيد من نتاج الناس والمحيط الخاص بهم. (Isaksen Scott G. et *al*., 2009)

النتائج والمناقشة:

*** اختبار ثبات الاستبانة:**

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وفقاً للآتي:

الجدول (3) اختبار ثبات أداة البحث Reliability Statistics

اختبار ثبات الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
معامل ثبات الابتكار التنظيمي	9	.751
معامل ثبات الميزة التنافسية	8	.721
معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة	17	.875

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS.23

يتبين من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة أكبر من 70% وهي قيم مقبولة.

1)-الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد فروق جوهرية بين الابتكار التنظيمي المتوافر في المصرف التجاري السوري (ببعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار)، وبين الابتكار التنظيمي الواجب توافره.

الفرضية البديلة: توجد فروق جوهرية بين الابتكار التنظيمي المتوافر في المصرف التجاري السوري (ببعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار)، وبين الابتكار التنظيمي الواجب توافره.

يوضح الجدول الآتي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكل بند من بنود الاستبانة التي تقييم الابتكار التنظيمي وفقاً لبعد المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وفقاً للآتي:

الجدول (4) الإحصائيات الوصفية لبنود الاستبانة

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	الدلالة
1. تهتم إدارة المصرف بمشاركتي في وضع وتنفيذ الأهداف بعيدة المدى.	160	2.59	1.319	-.406-	.000	معنوية
2. تمنحني إدارة المنظمة التصرف بحرية واستقلالية بهدف إنجاز مهامي الموكلة إلي على أكمل وجه.	160	2.68	1.211	-.325-	.001	معنوية
3. تمنحني إدارة المصرف الشعور بالثقة، من خلال الصدق والصراحة في التعامل والانفتاح على العاملين وتبادلها الأفكار معهم بشفافية.	160	3.95	1.154	.950	.000	معنوية
4. تخصص إدارة المصرف وقتاً كافياً للاستماع لأفكاري الجديدة التي تتعلق بمهامي الموكلة إلي وتطبيقها.	160	3.75	1.182	.750	.000	معنوية
5. يسود المصرف جو العفوية في التعامل التي تتسم بالمزاح والابتعاد عن الضغط النفسي.	160	3.79	1.022	.794	.000	معنوية
6. لا يسود المصرف جو المشاحنات والافتراءات والنزاعات الشخصية.	160	3.49	1.239	.487	.000	معنوية
7. تلقى الأفكار الجديدة المطروحة الدعم من قبل الزملاء والإدارة.	160	2.66	1.058	-.344-	.000	معنوية
8. تتبنى إدارة المصرف وتشجع الجدالات المفتوحة بين وجهات النظر المختلفة والأفكار والخبرات للعاملين داخل المصرف.	160	3.54	1.170	.538	.000	معنوية
9. تتبنى إدارة المصرف خوض المخاطر والمجازفة في اتخاذ القرارات وتقبل النتائج التي تترتب عليها.	160	1.87	1.193	-1.131-	.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الجدول (4) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة (3، 4، 5، 6، 8) التي تتعلق بالأبعاد الآتية على الترتيب:(الثقة والانفتاح، الوقت المخصص للأفكار، المزاح والعفوية، الصراع، المناقشة) ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الحيادي (3)، وبفرق معنوي وتقع ضمن المجال (3.49 – 3.95) وتقابل تقييم جيد وفقاً للأبعاد السابقة، وبلغت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة (2، 7) التي تتعلق ببعدي (الحرية، دعم الفكرة): (2.66-2.68) على الترتيب، وتقابل تقييم متوسط وفقاً للبعدين السابقين، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة (1، 9) التي تتعلق ببعدي (التحدي/الالتزام، المجازفات/المخاطر): (1.87-2.59) على الترتيب، وتقابل تقييم ضعيف وفقاً للبعدين السابقين. وفيمايلي اختبار الفرضية الأولى:

الجدول (5) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابتكار التنظيمي	160	2.9979	.70023	.05536

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الجدول (5) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ 2.99 وتقع ضمن المجال (2.61 – 3.40) ويقابل تقييم متوسط ، وللتأكد من أن النتيجة مقبولة إحصائياً قامت الباحثة بإجراء اختبار One-Sample Test الذي يوضح نتيجته الجدول الآتي:

الجدول (6) One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الابتكار التنظيمي	-.038-	159	.970	-.00208-	-.1114-	.1072

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الجدول (6) أن قيمة Sig > 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق جوهرية بين الابتكار التنظيمي المتوافر في المصرف التجاري السوري (ببعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار)، وبين الابتكار التنظيمي الواجب توافره.

الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة معنوية بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة معنوية بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري.

قامت في البداية الباحثة بتقييم الميزة التنافسية التي يحققها المصرف خلال الظروف الراهنة وجاءت النتيجة وفقاً للآتي:

الجدول (7) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الميزة التنافسية	160	3.2344	.71054	.05617

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الجدول (7) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ 3.23 وتقع ضمن المجال (2.61 – 3.40) ويقابل تقييم متوسط للميزة التنافسية المتحققة، وللتأكد من أن النتيجة مقبولة إحصائياً قامت الباحثة بإجراء اختبار One-Sample Test الذي يوضح نتيجته الجدول الآتي:

الجدول (8) One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الميزة التنافسية	4.172	159	.000	.23438	.1234	.3453

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الجدول (8) أن قيمة Sig < 0.05 وبالتالي قيمة المتوسط معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ومقبولة إحصائياً. ولاختبار الفرضية قامت الباحثة بالاختبار الآتي:

الجدول Correlations(9)

		ابتكار تنظيمي	ميزة تنافسية
ابتكار تنظيمي	Pearson Correlation	1	.372**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	160	160
ميزة تنافسية	Pearson Correlation	.372**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	160	160

المصدر: إعداد الباحثة

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط تشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين مؤشرات الابتكار التنظيمي المتوافرة في المصرف محل الدراسة والمتعلقة بالمناخ التنظيمي وبين تحقيق المصرف للميزة التنافسية، كما أن قيمة هذا المعامل معنوية حيث أن قيمة Sig < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري.

الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

1 – يوجد اهتمام ضعيف لإدارة المصرف في مشاركة العاملين في وضع وتنفيذ الأهداف بعيدة المدى، وبالتالي يوجد تقييم ضعيف للابتكار التنظيمي السائد في المصرف المتعلق ببعد بالتحدي والالتزام بتحقيق الأهداف.

2 – يوفر المناخ التنظيمي السائد في المصرف حرية التصرف للعاملين في أدائهم المهام، ولكن بتقييم متوسط.

3 – يحقق المناخ التنظيمي السائد في المصرف الشعور بالثقة والانفتاح لدى العاملين، وبتقييم جيد.

4 – تهتم الإدارة بتخصيص الوقت الكافي للاستماع لأفكار العاملين الجديدة المتعلقة بأدائهم لمهامهم الموكلة إليهم وتطبيقها، وبتقييم جيد.

5 – يتسم المناخ التنظيمي السائد في المصرف بالعفوية، وبتقييم جيد.

6 – يتسم المناخ التنظيمي السائد في المصرف بالمناخ البعيد عن التوتر والصراع، وبتقييم جيد.

7 – يدعم المناخ التنظيمي السائد في المصرف الأفكار الجديدة، ولكن بتقييم متوسط.

8 – يفسح المناخ التنظيمي السائد المجال أمام العاملين لمناقشة الجدالات ووجهات النظر المختلفة، وبتقييم جيد.

9 – يتسم المناخ التنظيمي السائد في المصرف بالمجازفة وتحمل مسؤولية القرارات الخطيرة، ولكن بتقييم ضعيف.

10 – يوجد تقييم متوسط للابتكار التنظيمي السائد في المصرف التجاري السوري ببعده المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم للابتكار.

11- توجد علاقة طردية ضعيفة بين الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري ضمن الظروف الراهنة، مما يشير إلى عدم قدرة المصرف على خلق ميزة تنافسية بسبب ضعف مؤشرات الابتكار التنظيمي لديه.

2-التوصيات:

في ضوء نتائج تقييم الدراسة للابتكار التنظيمي المتعلق ببعد توافر المناخ التنظيمي الداعم للابتكار في فروع المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية في ظل ظروف الحرب الراهنة، وفي ظل الضرورة الحتمية بتوفير المناخ الإبداعي الملائم لزيادة مستوى الابتكار في المنظمات باعتباره الاستراتيجية الملائمة لحل المشكلات في ظل الأزمات، من خلال استثمار الطاقات الإبداعية المتاحة. يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1- خلق مناخ تنظيمي يقوم على التحدي والالتزام بتحقيق الأهداف، من خلال زيادة اهتمام إدارة المصرف في مشاركة العاملين في وضع وتنفيذ الأهداف بعيدة المدى.

2- منح العاملين في المصرف المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف في أدائهم المهام الموكلة إليهم بما ينعكس إيجاباً على إنجاز المهام على أكمل وجه.

3- تعزيز إدارة المصرف للشعور بالثقة لدى العاملين، من خلال تعزيز الصراحة والصدق في التعامل والانفتاح على العاملين وتبادلها الأفكار معهم بشفافية.

4- تخصيص المزيد من الوقت للاستماع لأفكار العاملين الجديدة المتعلقة بأدائهم لمهامهم الموكلة إليهم وتطبيقها، والاستفادة من تراكم الخبرات لديهم لتطوير الأداء نحو الأفضل.

5- تعزيز جو العفوية في التعامل ضمن المناخ التنظيمي السائد في المصرف مما يخفف الضغط النفسي وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء.

6- المحافظة على المناخ التنظيمي البعيد عن التوتر والصراع والمشاحنات والافتراءات والنزاعات الشخصية.

7- زيادة الاهتمام بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها من قبل الإدارة والزملاء.

8- تشجيع الإدارة بشكل أكبر للجدالات المفتوحة لمناقشة بين وجهات النظر المختلفة والأفكار والخبرات للعاملين.

9- يتوجب على إدارة المصرف خوض المجازفات وتحمل مسؤولية القرارات الخطيرة، وتقبل نتائج تطبيقها، باعتبار أن المنظمة التي لا تخوض المخاطر هي منظمات غير مبتكرة.

10- تحفيز العاملين على الابتكار، والاستفادة من قدراتهم الإبداعية لتطوير الأداء.

References:

1- AL-MUTAIRI FAISAL, 2012. The impact of the creative approach on achieving a competitive advantage. An applied study on Kuwaiti commercial banks. Master Thesis. Middle East University - Kuwait, College of Business.

2- AL-ZIYADIN, YOUSSEF KAMEL(2005) The Impact of the Organizational Climate on Creative Behavior: An Empirical Study on Al-Hussein Bin Abdullah Al-Thani Industrial City and Al-Hassan Industrial City, Mutah University.

3-AL-AIFA, JAMAL, AL-AIFAOUI FARIDA(2016) The prevailing organizational climate within the industrial establishment and its relationship to work pressure among workers, Journal of Humanities, No. 24, Algeria.

4-BAER, MARKUS; MICHAEL FREES(2003) innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, journal of organizational behavior, **24**, Germany.

5-BALLOT, G., F. FAKHFAKH, F. GALIA, AND A. SALTER(2015) .The Fateful Triangle: Complementarities in Performance between Product, Process and Organizational Innovation in France and the UK." Research Policy **44**: 217–232.

6-CHEN,QUAN, CHUN-HSIEN WANG ,SHI-ZHENG HUANG (2019). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta . Asia Pacific Business Review.
7-EVANGELISTA, R., AND A. VEZZANI (2010)The Economic Impact of Technological and Organizational Innovations. A Firm-Level Analysis." Research Policy **39:** 1253–1263.
8-CAMISÓN, C., AND A. VILLAR-LÓPEZ (2014)Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and firm Performance." Journal of Business Research **67 (1):** 2891–2902.
9-CARBONI, O. A., AND P. RUSSU. (2018).Complementarity in Product, Process, and Organizational Innovation Decisions: Evidence from European Firms. R&D Management **48 (2):** 201–222.
10-DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. (2006). Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
11-HASSAN, M.; SHAUKAT, S.; SAQIB, M.; NAZ, S.(2013). Effects of innovation types on firm performance: an empirical study on Pakistan's manufacturing sector. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, **7 (2):** 243-262.
12-ISAKSEN SCOTT G. ET AL.(2009) Creating more innovation workplaces: linking problem-solving style and organization climate – a CRU technical report creativity research unit.
13-Lee, R., J. H. Lee, and T. G. Garrett. (2018). "Synergy Effects of Innovation on Firm Performance." Journal of Business Research.
14- KARABULUT, AHU TUGBA(2015). Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in turkey, Procedia – social and behavioral sciences. turkey,**195**, 1355-1364
15-KIRATLI NADINE; FRANK ROZEMEIJER; TIM HILKEN; KO DE RUYTER; AD DE JONG. (2016) Climate setting in sourcing teams: Developing a measurement scale for team creativity climate, journal of purchasing and supply management, **22(3)** Sep..
16-MAHMOUDIAN, MOHAMMAD ,AMIR MIRZADEH PHIROUZABADI, SAFORA NAZARI (2013). The analysis of relationship between types of innovations and performance of organizations in innovation networks: Science and Technology Park as a case study. Technical Journal of Engineering and Applied Sciences **, 3 (15):** 1644-1650.
17-OECD.(2005). Oslo Manual. 3rd Edition. Paris.
18-RICYT/OEA/CYTED.(2001).Bogota Manual.COLCIENCIAS/OCYT. America.
19- SOUNDERS MARK, PHILIP LEWIS , ADRIAN THORNHL(2009) research methods for business students, fifth edition, prentice hall, 2009.
20-SYRIAN COMMERCIAL BANK ANNUAL REPORT, 2011-2017.
21-SHANINA, KARIMA, ABDEL QADER MATAY (2019). The effect of the elements of the electronic marketing mix on the competitive advantage of Algerian banks. Ijtihad Journal of Legal and Economic Studies, Volume 8, No. 1, 578-601.
22- SHEIKH DEEB, SALAH, DIMA MANSOUR (2015). Studying the relationship between the application of electronic management and achieving the competitive advantage of banks - a survey study on the branches of the Popular Credit Bank in Lattakia. Al-Baath University Journal, **Volume 37, No. 6**, Syria.
23 - THE OFFICIAL WEBSITE OF THE SYRIAN COMMERCIAL BANK www.cbs-bank.sy, 12, February, 2020.