



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES

An International Open-Access Peer Reviewed Refereed Journal

Impact Factor: 6.064

E-ISSN : 2249 – 4642

P-ISSN: 2454 - 4671

STRATEGIC INNOVATION AND ITS REFLECTION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A PROSPECTIVE STUDY OF THE VIEWS OF A SAMPLE OF PUBLIC AND PRIVATE IRAQI BANKS MANAGERS

Dr Basim Faisel Abed Naif

University of Fallujah / College of Administration and Economics / Department of Public Administration, Iraq

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i03.036>

Paper Received:

30 July 2022

Paper Accepted:

28 September 2022

Paper Received After Correction:

28 September 2022

Paper Published:

29 September 2022



How to cite the article: B.F.A. Naif (2022). Strategic Innovation and its Reflection on Organizational Performance: A Prospective Study of the Views of a Sample of Public and Private Iraqi Bank Managers, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Jul-Sep 2022 Vol. 12, Issue 3; 652-680 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i03.036>

الإبداع الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية العامة والخاصة

ا.م.د. باسم فيصل عبد نايف

جامعة الفلوجة /كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة العامة

ABSTRACT

The research aimed to identify the reality of strategic creativity and its impact on the performance of managers working in the Iraqi public and private banking sector in Baghdad, and the extent to which this relationship is affected by a set of their personal characteristics, in addition to discussing and understanding these relationships in a way that improves the reality of each of them in the banking sector. The research adopted the descriptive analytical approach based on surveying the sample's opinions, so that the research questionnaire was a means of collecting the main data, and it was distributed to a relative stratified sample of a community of (124) managers at the three levels of management, to analyze (80) questionnaires, representing (80%) of the original community size, using the SPSS statistical program, and appropriate tests were used to reach valuable indications and indicators that support the research topic. The research concluded through its results that the majority of managers in the Iraqi public banking sector, the research sample, have the distinctive capabilities of a highly creative personality, in addition to the fact that the reality of strategic creativity in the Iraqi private banking sector in general is acceptable, and that the reality of organizational performance in the Iraqi private banking sector in general is acceptable, in addition to the presence of an impact of strategic creativity on organizational performance.

Keywords: *Strategic creativity; organizational performance; private commercial banks*

المستخلص: هدف البحث الى التعرف على واقع الإبداع الاستراتيجي وتأثيره في أداء المديرين العاملين في قطاع المصارف العراقية العامة والخاصة في بغداد، ومدى تأثر هذه العلاقة بمجموعة من الخصائص الشخصية لهم، فضلاً عن مناقشة هذه العلاقات وفهمها بما يحسن واقع كل منهما في قطاع العمل المصرفي، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على استقصاء آراء العينة، لتعد استبانة البحث كوسيلة لجمع البيانات الرئيسية، وتم توزيعها على عينة طبقية نسبية من مجتمع بلغ (124) مدير في المستويات الثلاث للإدارة، ليتم تحليل (80) استبانة وذلك بنسبة (80%) من حجم المجتمع الأصلي، باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وتوصل البحث من خلال نتائجه الى أن غالبية المدراء في قطاع المصارف العراقية العامة عينة البحث لديهم القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، فضلاً عن أن واقع الإبداع

الاستراتيجي بالقطاع المصرفي العراقي الخاص بشكل عام مقبول، وإن واقع الأداء التنظيمي بالقطاع المصرفي العراقي الخاص بشكل عام مقبول، فضلاً عن وجود تأثير للإبداع الاستراتيجي في الأداء التنظيمي. الكلمات المفتاحية: الإبداع الاستراتيجي ، الأداء التنظيمي، المصارف التجارية الخاصة .

المقدمة:

يعد الإبداع والابتكار أمرين في غاية الأهمية، إذ لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل في القدرة على الوصول لأفكار وحلول فريدة وملائمة، فالفرد المبدع يجسد ثروة تفوق الثروة المادية، وكما معروف فإن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر انجح مصادر الاستثمار.

أن الإبداع أداة ومهارة مهمة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها الى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري، لقد عد الإبداع إحدى الوظائف الرئيسة للمدير، وتتعاظم حاجة المدير لهذه المهارة عامة وإن مهمة المدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات ، فالمدير الفعال يتوقع ما يمكن ان يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات ،بدلاً من مواجهتها، فضلاً عن قدرة المصرف على تحقيق أهدافها وغاياتها من خلال إدارة مواردها وعملياتها بشكل فعال عندما تعتمد مبادئ الحوكمة المصرفية ، وتعنى بكفاية رأس المال، والربحية ، ومخاطر الائتمان، والتنظيم، والسيولة، وتقييم المخاطر والاستجابة لها، ومستوى الوثائق، كل تلك السلوكيات ستؤدي بالضرورة الى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي للمصارف، لاسيما وانها توظف الإبداع الاستراتيجي من خلال الجمع بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف محددة بطرائق مبتكرة وفعالة، فضلاً عن امتلاك القدرة على تطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة مع وضعها في إطار استراتيجي يضمن تحقيق الأهداف طويلة المدى بكفاءة، مما يجعل الثقة مع الزبون في حالة تعزيز مستمر، ويحسن من الكفاءة التشغيلية، ويزيد من قدرات المصارف التنافسية ليكون الأداء المصرفي مرضي لجميع أصحاب المصالح.

المبحث الأول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث :

اوضحت المشكلة الرئيسة للمنظمات بأنها لم تأخذ بجدية أهمية ايجاد المناخ المساند للمبدعين، وبالتالي ينبغي عليها إجراء التقييمات المختلفة التي من شأنها تحديد القدرات الحالية لأبنائها حتى تتمكن من تقييم برامج التنمية التي تتلاءم وهذه القدرات، إذ يمكن الوقوف على مدى تأثير المتغيرات المختلفة المحيطة بالعاملين والمؤثرة في مستوى القدرات الإبداعية لهم وكما ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الاستراتيجي من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المصارف على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستثمارها بشكل امثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية، بفعل توجيههم للتفكير خارج الصندوق، والتنفيذ الفاعل للخطط، والتكامل بين الإبداع والاستراتيجية الكلية للمصارف، مع اعتماد مرونة التكيف والاستجابة السريعة لواقع عملها وبما يحقق النتائج المرجوة،

ومن خلال ما تقدم تبرز المشكلة الرئيسية في القطاع المصرفي العراقي الحكومي العام والخاص والتي تتمثل في الممارسات الإدارية العقيمة التي تعتمد على الروتين القاتل والبيروقراطية غير المبررة التي تشل العقول وتكبل الأيدي فيصبح الموظفون كآلات تقوم بمجموعة من الاجراءات دون أعمال للعقل وإطلاق العنان له للتفكير بشمولية لذلك يجدر بهذه المنظمات ان تولى العمل الإبداعي اهتمام كافيا وعلية فان المشكلة الاساسية هي: ((ما نوع وقوة العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي والأداء التنظيمي للقطاع المصرفي العراقي العام والخاص)) ، فضلاً عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الإبداع الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المصارف عينة البحث.

2. ما نوع وقوة العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي والأداء التنظيمي للمصارف المبحوثة.

ثانياً: أهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف ومنها:

- 1- التعرف على واقع الإبداع الاستراتيجي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص.
- 2- التعرف على واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص.
- 3- الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر الى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل الى حلول إبداعية خلاقة.
- 4- لفت أنظار المعنيين في القطاع المصرفي العراقي الخاص الى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها

ثالثاً: أهمية البحث:

تستمد البحوث ابرز عناصر أهميتها من أهمية المتغيرات البحثية والعلمية التي اهتمت بمعالجتها وتشخيصها وبيان علاقتها التبادلية، فالإبداع الاستراتيجي له تأثير حيوي في تحقيق أهداف المنظمات من حيث يمثل الإبداع الاستراتيجي طريقاً سالكا يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي للعاملين ولا سيما المديرين منهم، ويعد الأداء التنظيمي المحك الرئيس في عمل المنظمات سيما الخدمية منها، فالأداء هو نفسه العملية التي تجري فيه تحويل المدخلات الى مخرجات بل هي نفسها النتائج المحددة المرغوبة للإعمال، ولذلك يعد الأداء التنظيمي جوهر ومحور عمل المنظمة الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة او فشلها. وأخيراً يكتسب البحث أهمية مضافة من خلال مجاله التطبيقي والمتمثل بقطاع المصارف وبما يساهم في تقديم إسهامات معرفية تطبيقية ونظرية لتطوير عمل وإدارة هذه المصارف من خلال توظيف بعبء الإبداع الاستراتيجي فيها وتطوير أدائها التنظيمي.

رابعاً: فرضيات البحث :

يسعى الباحثين من خلال هذه الفقرة الى مناقشة واختبار الفروض الآتية في محاولة لإثباتها أو نفيها:

- 1- **فرضية الارتباط:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين الإبداع الاستراتيجي
- 2- **فرضية التأثير:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الاستراتيجي على المتغير المستجيب الاداء التنظيمي.
- 3- **توجد فروقات بالإجابة عن متغيري البحث تعزى للعوامل الديموغرافية.**

خامسا :مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عدد المصارف في بغداد وعددها (10) مصارف وهي مصارف عراقية حكومية وتجارية خاصة ، من مجموع (39) مصرفاً عراقياً خاصاً في بغداد أي ما يمثل 25% وهي نسبة جيدة لا جراء البحوث الادارية، وهذه المصارف هي (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، المصرف العقاري، المصرف الصناعي ، مصرف سومر ، مصرف بابل، مصرف الاقتصاد، مصرف البلاد الإسلامي، المصرف التجاري العراقي، مصرف آشور)، أما عينة البحث فقد تم اختيار (100) فردا اقتصر على من هم بدرجة مدير / معاون مدير ، ومديري الأقسام والمستشارين والمشرفين في المصارف عينة البحث (عينة طبقية)، وذلك بسبب طبيعة المتغيرات البحثية وما تحتاجه من دقة في الإجابة على اسئلة الاستبانة، ونتيجة للأخطاء التي حدثت في الاجابة فضلاً عن عدم صلاحية بعض الاستبانات لعدم اتمام الاجابات عليها تم استبعاد (6) استبانة لتصبح عينة البحث الاساسية والتي تم الاعتماد عليها في التحليل هي (94) فرداً موزعين على مستويات ادارية مختلف في المصارف عينة البحث.

المبحث الثاني

الإبداع الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الإبداع الاستراتيجي

يحمل الإبداع الاستراتيجي في طياته العديد من المضامين والتفسيرات المتعددة، فكل باحث أو عالم يشرح هذا المصطلح من خلال الرجوع الى عامل أو أكثر من العوامل المميزة للإبداع لذلك عرفه (Evan) بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة ،سواء كانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة ،وكانت الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة اذا طبقته (Evan,1993:6).

في حين يرى اخرون انه اكتشاف شيء مما يقع خارج نطاق قواعد النظام القائم ولكنه ذو قيمة لأنه يسمح بتطوير نظام جديد ذي معايير جديدة تحكم ما يمكن التفكير به (Thomas,1995:89)، وأشار القاسمي على انه يشير الى مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون التي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية (القاسمي،2000:67)، في حين عرفه عامر بقدره القائد على ابتكار أساليب ،وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين ، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (عامر،2001:54).

وأشار الزهري الى الإبداع الاستراتيجي هو المقدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة، مع استثمار الفرص المتاحة ، اذ يتطلب المقدرة على الإحساس بالمشكلة التي تتطلب المعالجة والتفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب (الزهري، 2002:86)، وعرفه الشكورة بقدرة المدير على أيجاد الطرق والأساليب الجديدة، التي تتبع من تفكير وقدرات إبداعية، ومن أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات ،ومخاطرة وتحدي واحتفاظ (الشكورة، 2012:90).

من المفاهيم السابقة يتضح أن الإبداع الاستراتيجي يتصف بالاتي:

1. يعد الإبداع الاستراتيجي عنصرا مهما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. وجود الإداري المتميز المبدع الذي يملك القدرة على التفكير الإبداعي.
3. اكتشاف طرق إبداعية ومداخل للتغيير نحو الأفضل.
4. أيجاد ممارسات جديدة تكون قابلة للتطبيق ووضعها موضع التنفيذ.

ثانيا: أهمية الإبداع الاستراتيجي :

ويرى (الزهري، 2002:63) بان الإبداع الاستراتيجي يعمل على دعم قوة المنظمة في تميزها من خلال المحافظة على ميزتها التنافسية، وكذلك فهو أساس لبناء ثقافة الأفراد المنظمة، حيث تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة على دمج المهمات بالمشاعر (علي، 2011: 88) وهو كذلك أداة للتغيير يمثل الإبداع الاستراتيجي، وذلك بالاستجابة لها عن طريق التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة (الطيب، 1988:15). وأشار (النمر، 1992، 45) بان الإبداع الاستراتيجي يمثل الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.

يمكن توضيح أهمية الإبداع الاستراتيجي لما له من أهمية ذلك لما له مساهمات والعديد من المزايا للمنظمات ومن هذه الفوائد انه يساعد في حل المشكلات والازمات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات بطرائق مبتكرة (مشهور، 2010:56).

ويمكن القول الى أن المنظمات المبدعة تتصف بما يأتي (العززي، 2004:38):

- 1- وجود نظام يؤيد المبدعين ويشجع المبدعين.
- 2- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- 3- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- 4- الحزم واللين من حيث التوجيهات الأساسية والمبادئ والقيم التي لابد منها، ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية، وتفويض في الصلاحية للعاملين إثناء أداء المهمة.
- 5- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا.

ثالثاً: مبادئ الإبداع الاستراتيجي

يعد الإنسان جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يعتمد على تحقيق الإبداع الذي يتطلب تطبيق مجموعة من المبادئ وهي:

- 1- الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التقصي والتحليل، بالإضافة إلى تنمية البيئة التنظيمية (الطيب، 1988:17).
- 2- إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات، وتوسيع النشاطات، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف (السكرانه، 2011:123).
- 3- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والعمل على إيجاد جو من الحب والتفاهم في بيئة العمل (أبو العلا، 2013:187).

في حين قام (Drucker) بوضع مبادئ أساسية للإبداع الإداري وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات يجب على المؤسسة التي تسعى إلى الإبداع أن تلتزم بها أطلق عليها اسم الواجب فعله (The Do, s)، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المؤسسة أن تتجنب فعلها وأطلق عليها اسم الواجب عدم فعله (The Don, t s)، إذ ينبغي على المنظمات عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، ولكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة، كما أن الإبداع الفعال يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد (نصير والعزاوي، 2011:4).

رابعا: مكونات الإبداع الاستراتيجي

لقد تم تحديد أربع مكونات رئيسة للإبداع (عبد الكريم العبيد، 2009:40)

1- **الشخص المبدع:** يعد الشخص المبدع الواصل إلى مرحلة تحقيق الذات، والمبدعون هم الذين يحققون ذواتهم وهم المتكيفون بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية، وقد يكونوا ممن يمتلكون الموهبة الإبداعية أو لا يملكونها، وعلى الرغم من اختلاف المبدعين في أنواع إبداعاتهم، واختلاف ظروفهم البيئية، وهي اتسامهم بالواقعية. فإن هناك جوانب مشتركة بين المبدعين وهي اتسامهم بالواقعية، ويتصف الشخص المبدع بأنه يمتلك (الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية، الخصائص التطويرية).

2- **العملية الإبداعية:** حالة من الشك والحيرة ينشأ معه التفكير وتتبع الحالة لإيجاد مواد تبدد الشك والحيرة (أبو العلا، 2013:272). في حين يراها آخرون على أنها مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يتضمن اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية بدءا من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضات الأولية وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعي، وتندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير، والقدرة على نقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية، وتندرج فيها أيضا ديناميكية الحياة العاطفية والانفعالية والعوامل الشخصية بكاملها (شاهين وزايد، 2009:74).

3- **البيئة الإبداعية:** يرون علماء الاجتماع والنفس فيها، أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، ويمكن النظر للإبداع على أنه نوع من أنواع القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيره الشخصي على الآخرين.

4- **المنتج الإبداعي:** يتضمن المنتج الإبداعي الأنماط السلوكية والأدائية والأفكار والأشياء المتنوعة من المنتجات، فالعملية الإبداعية تؤدي في النهاية إلى نتائج ملموسة بشكل مؤكد وعادة تتخذ الأصالة والملائمة كمعيارين للحكم على النواتج (الحري، 2011: 257).

خامساً: عناصر الإبداع الاستراتيجي

لاحظ الباحثين من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين على تحديد عناصر الإبداع الاستراتيجي، وهذه العناصر هي:

أ- **الطلاقة:** عملية تحرير العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات (أحمد ومحمود، 2008: 282) ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، وقد حدد إبراهيم أساليب لقياس الطلاقة (إبراهيم، 2011: 214):

1. سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق واحد.

2. القدرة على وضع كلمات في أكبر عدد ممكن من الجمل والعبارات ذات معنى.

ب- **الأصالة:** المقدر على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى (السرور، 2002: 119) ويوصف الشخص المبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي (الهويدي، 2007: 29).

ت- **المرونة:** القدرة على تحويل مسار الأفكار بحسب ما يقتضيه الموقف، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة، إذا ثبتت صحتها أي النظر لأمر من زوايا مختلفة (طافش، 2004: 23) والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن إشكال المرونة: المرونة التلقائية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن المفهوم (جروان، 2008: 85).

د- **الحساسية للمشكلات:** وتتمثل في قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدتها تحديداً دقيقاً ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لإبعاد المشكلة (اليحيوي، 2007: 20)، معنى ذلك أن الأفراد المتصفين بالإبداع هم الإسراع من غيرهم على ملاحظة عناصر المشكلة والتحقيق من وجودها في الموقف حيث أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة، أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف موجودة، وترتبط بهذه القدرة أيضاً القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، ومن ثم العمل على إعادة تنظيمها وتوظيفها في محيط الفرد (نوفل، 2009: 55).

هـ- **الاحتفاظ بالاتجاه:** ويقصد به قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف على طريقه (اليحيوي، 2007: 20)، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه

لا تكون بشكل متصلب فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة لكنه لا يتنازل عن أهدافه ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادئة ومعاينتها (إبراهيم، 2002:29).

و- **التحليل والربط:** قدرة على التحليل الكل الى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي عنده القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعريف الى التفاصيل الشي وأجزائه سواء أكان فكرة أم عملاً بالتالي تقتيت أي عمل جديد الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وفهم العلاقات التي تربط بينها (العيثاوي والكواري، 2011:249).

ز- **المخاطرة:** تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن الحلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (احمد ومحمود، 2000:282)، ويعد الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القيوتي، 2000:305).

المبحث الثالث

الأداء التنظيمي

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

يمثل الأداء التنظيمي احد أهم المحاور العمل المهني في إي مجال كان، فانه الكاتب (Armstrong) عرفه على انه انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها (Armstrong, 2001:54) في حين يرى كل من (Moorhead & Griffin) بأنه خصائص شخصية تتباين من شخص لأخر (Moorhead & Griffin, 2002:30) وأشار إليه كل من (Hatrup & Rock) إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الفرد وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Hatrup & Rock, 2003:43) ويشير الأداء التنظيمي الى النتيجة النهائية للنشاط المطلوب تنفيذه (Wheelen, 2005:78) وعرفها (Siljanen) الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في انجاز وتحقيق أهداف الإدارة (Siljanen, 2001:85) وكذلك تشير الى نتاج تفاعل الأداء الإنساني للفرد بكل مكوناته مع موارد التنظيم وقيوده خلال فترة زمنية محددة (ماضي، 2014:23).

ثانياً: مقاييس الأداء التنظيمي

أن أداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات مهمة تتناولها أدبيات إدارة الأعمال وهي:

1- **الفاعلية:** قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، والفاعلية هي انجاز الهدف المرغوب (Daft, 2001:10).

2-الكفاءة: قياس لمدى استثمار الموارد التي ترتبط بأهداف محددة ،ومن وجهة نظر كل من (Keith&Gabellini,1984:73). تشير الكفاءة الى العلاقة بين المخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير باقل ما يمكن (Keith&Gabellini,1984:73).

3-الإنتاجية: وهي العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، وهي تمثل الإنتاجية مقياسا للاستخدام الأمثل لمدخلان الإنتاج، ومن خلال هذا المؤشر تستطيع المنظمة أن تحدد كفاءة كيفية استخدام كل عنصر من المدخلات الإنتاجية الجزئية أو الإنتاجية الكلية وتؤدي الى الاقتصاد بالوقت والجهد والأموال بأية صورة من العمل والإنتاج (Churchill&Peter,1995:646).

وأشار (العامري ولغالبى) يمكن أن تكون فاعلة ولكنها غير كفوء، حيث أن استغلال الموارد بدون ترشيد عقلائي يمكن أن يحقق الأهداف (الفاعلية)، ولكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة، وقد يحصل العكس في بعض المنظمات، وبمعنى انه رغم الاستخدام الجيد للموارد فان الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب. وان الحالة المثلى التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جيد للموارد كما في الشكل التالي (العامري والغالبى، 2008:43):

الاهداف	انجاز	فاعل وكفؤ	فاعل لكن غير كفؤ	
		الأهداف تتجز والموارد تستغل بشكل جيد (إنتاجية عالية)	تتجزز الأهداف والموارد تهدر	
		كفؤ وغير فاعل	لا فاعل ولا كفؤ	
		تستغل الموارد جيدا ولكن لا تحقق الأهداف	الأهداف لا تحقق والموارد تهدر	
		واطئ	جيد	استخدام الموارد

المصدر: العامري، الغالبى، طاهر، (2008) " الإدارة والإعمال"، عمان، ص 43.

الشكل (1)

(مقاييس الأداء التنظيمي)

ثالثاً: عناصر الأداء التنظيمي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثين للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء التنظيمي من خلال تناول كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم (درة ، 2003:96).

- 1- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
 - 2- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
 - 3- **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. ويضيف بعض الكتاب الى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل فيما يلي:
 - 4- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات التنظيمية والمجالات المرتبطة بها.
 - 5- **نوعية العمل :** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم.
 - 6- **كمية العمل :** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
 - 7- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- رابعاً: محددات الأداء التنظيمي

يتطلب تحديد مستوى الادعاء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ويرى (سلمان) أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض محددات، وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي على النحو التالي (سليمان: 1994, 222):

- 1- **الدافعية الفردية:** وتعتبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- 2- **مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله ببعد ان يكون قد حقق رغباته وأهدافه واشبع جميع حاجاته.

3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

خامساً: دور المديرون في تحسين الأداء التنظيمي

يلعب المديرون الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غاياته الوصول لإدارة فاعلة للأداء ويحدد (تشاندا، وكابرا، 2002) النقاط الرئيسية لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو التالي:

- 1- أن يشجع الأفراد العاملين ومرؤوسيه على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري.
 - 2- عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور المدراء المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم.
 - 3- أن ينوه للأفراد العاملين لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.
 - 4- بالآلا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤساءهم.
- وأشار السلمي الى عدد من المعايير والنقاط الرئيسية لإدارة الأداء بشكل كفاء، تحقق بالنهاية أهداف وغايات المنظمة وهي (السلمي: 78، 2001):

- أ- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- ب - الاهتمام بتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية.
- ج - التأكيد على مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه.
- د - أن يكون هناك أساليب تقف على الأداء الضعيف وطرق معالجته.

المبحث الرابع

الجانب التطبيقي للبحث

يسعى الباحثين في هذه الفقرة الى وصف توضيح ومناقشة إجابات العينة والتحقق من صحة الفرضيات التي جرى اعتمادها وبما يتناسب وتحقيق أهداف البحث وذلك من خلال الفقرات في أدناه:

أولاً: وصف إجابات العينة بخصوص واقع الإبداع الاستراتيجي

يوضح الجدول رقم (1) الإعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية، قيمة t لواقع متغير الإبداع الاستراتيجي في المصارف العراقية العامة من وجهة نظر العاملين.

❖ **المحور الفرعي الأول:** واقع الإبداع الاستراتيجي لدى المديرين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص.

الجدول (1) : واقع الإبداع الاستراتيجي لدى المديرين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص

م	العبارات المرتبطة بالقدرات الميزة للشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t
1	أنجز ما يسند الي من أعمال بأسلوب متجدد.	4.3	0.5	87.5	44.2
2	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات العمل.	4.3	0.6	86.3	36.2
3	اشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة.	4.1	0.8	83.6	23.6
4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك الحجة والقدرة على الإقناع	4.4	0.5	88.5	48.4
5	اشعر بان لي مساهمة عامة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	4.0	0.8	81.8	22.9
جميع عبارات (الأصالة)		4.2	0.53	85.5	41.6
6	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.39	0.5	87.8	44.9
7	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	4.28	0.6	85.5	33.9
8	لدي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	4.32	0.5	86.4	41.8
9	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.33	0.5	86.6	45.4
10	لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا.	4.36	0.5	87.2	45.5
جميع عبارات (الطلاقة)		4.34	0.4	86.7	47.7
11	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	4.24	0.68	87.8	31.6
12	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة.	4.55	0.54	85.5	49.9
13	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع ببعدم صحته.	4.46	0.64	86.4	39.2
14	احرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	4.09	0.82	86.6	23.1
15	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4.14	0.71	87.2	27.7
جميع عبارات (المرونة الذهنية)		4.30	0.54	86.9	41.8
16	انتبا بمشكلات العمل قبل حدوثها	3.84	0.73	76.8	20.0

32.3	80.7	0.56	4.04	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	17
31.1	80.7	0.58	4.04	استطيع في الكثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	18
49.1	88.7	0.51	4.44	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	19
16.4	78.0	0.95	3.90	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	20
38.5	81.0	0.47	4.05	جميع عبارات (الحساسية للمشكلات)	
21.6	78.4	0.74	3.92	أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر.	21
47.0	83.5	0.43	4.18	عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في بحث المعلومات التي جمعتها.	22
38.7	89.1	0.65	4.46	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها بطرق مباشرة أو غير مباشرة.	23
51.5	90.9	0.52	4.55	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	24
13.6	74.7	0.94	3.74	أهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على الموافقة الآخرين.	25
56.8	88.8	0.44	4.44	جميع عبارات (الاحتفاظ بالاتجاه والتركيز الانتباه)	
42.0	89.1	0.60	4.46	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	26
30.6	85.9	0.73	4.30	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	27
53.7	91.3	0.50	4.57	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	28
30.0	83.8	0.69	4.19	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	29
65.1	94.1	0.45	4.70	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	30
56.8	88.8	0.44	4.44	جميع عبارات (القبول بالمخاطرة)	
53.0	90.7	0.50	4.54	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	31
54.3	91.0	0.49	4.55	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	32
54.8	91.2	0.49	4.56	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	33

34	احدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	4.57	0.51	91.3	53.0
35	لدي القدرة على أدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	4.44	0.66	88.8	38.0
	جميع عبارات (القدرة على تحليل والربط)	4.53	0.47	90.6	56.1
	جميع عبارات واقع الإبداع الاستراتيجي	4.30	0.381	86.0	59.6

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي من مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال النتائج التي المرتبطة بالواقع الإبداع الاستراتيجي لعينة البحث يمكن توضيح الآتي:

- 1- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد الأصالة بلغ (4,28) وهو اكبر من (4,2) واقل من (5,00) كما بلغت قيمة t (41,695) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (85,58%) وهو اكبر من (60%) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جدلا لإفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند، ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببعد الأصالة يتضح أن المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص يمارسون عنصر الأصالة بدرجة عالية جدا.
- 2- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد الطلاقة بلغ (4,34) وهو اكبر من (4,20) واقل من (5,00) كما بلغت قيمة t (47,7) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (86,7%) وهو اكبر من (60%)، ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببعد الطلاقة يتضح أن المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص يتمتعون بدرجة عالية جدا من الطلاقة الفكرية.
- 3- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد المرونة الذهنية بلغ (4,30) وهو اكبر من (4,20) واقل من (5,00) كما بلغت قيمة t (41,796) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (86,73%) وهو اكبر من (60%) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جدلا لإفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند، من خلال جميع النتائج المرتبطة ببعد المرونة الذهنية يتضح أن المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص يتمتعون بدرجة مقبولة من المرونة الذهنية.
- 4- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد الحساسية للمشكلات بلغ (4,05) وهو اكبر من (3,40) واقل من (4,20) كما بلغت قيمة t (38,5) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (81,0%) وهو اكبر من (60%) ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببعد الحساسية للمشكلات يتضح أن المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص يتمتعون بدرجة عالية من الحساسية للمشكلات.
- 5- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه بلغ (4,17) وهو اكبر من (3,40) واقل من (4,20) كما بلغت قيمة t (42,9) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (83,3%) وهو اكبر من (60%) وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0,000) وهي اقل من (0,05)، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جدلا لإفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند، أن المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص يتمتعون بدرجة جيدة من الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه.
- 6- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد القبول بالمخاطرة بلغ (4,44) وهو اكبر من (4,20) واقل من (5,00) كما بلغت قيمة t (56,833) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (88,88%) وهو اكبر من (60%)، ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببعد القبول بالمخاطرة يتضح أن المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص يتمتعون بدرجة عالية من قبول المخاطرة.

7- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد القدرة على التحليل والربط بلغ (4,53) وهو اكبر من (4,20) واقل من (5,00) كما بلغت قيمة t (56,1) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (90,6%) وهو اكبر من (60%) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جدلا لإفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند، ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببعد القدرة على تحليل والربط يتضح أن المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص يتمتعون بدرجة مقبولة من القدرة على تحليل والربط.

8- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المحور الفرعي الأول (الإبداع الاستراتيجي) بلغ (4,30) وهو اكبر من (4,20) واقل من (5,00) كما بلغت قيمة t (59,61) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (86,02%) وهو اكبر من (60%) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جدلا لإفراد العينة تجاه المحور الفرعي الأول ((الإبداع الاستراتيجي)).

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بهذا المحور يتضح أن: قدرات وسمات الشخصية المتوفرة لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي حسب الوزن النسبي لها كما يلي:

الوزن النسبي	البعد
90,64%	القدرة على التحليل والربط
88,88%	قبول المخاطرة
86,73%	الطلاقة
85,90%	المرونة الذهنية
85,58%	الأصالة
83,38%	الاحتفاظ بالاتجاه أو التركيز الانتباه
81,02%	الحساسية للمشكلات

ثانيا: وصف اجابات افراد العينة بخصوص واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين

يوضح الجدول (2) الإعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، الوزن النسبي، قيمة t لواقع متغير الأداء التنظيمي في المصارف العراقية العامة من وجهة نظر العاملين.

الجدول (2) (واقع متغير الأداء التنظيمي في المصارف العراقية العامة)

م	العبارات المرتبطة ببعد عناصر الأداء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t
36	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لانجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	4.27	0.48	85.38	46.1
37	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على	4.24	0.53	84.72	40.3

				تحمل المسؤولية.	
18.7	78.69	0.87	3.93	يؤدي الموظفون المهام التنظيمية الموكلة إليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	38
35.7	83.61	0.57	4.18	يؤدي الموظفون الجهد الكافي لانجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد.	39
47.2	86.03	0.48	4.90	يقوم الموظفون بإعمالهم وفقا لسياسات واجراءات محددة.	40
43.8	83.69	0.47	4.18	جميع عبارات (عناصر الاداء التنظيمي)	
42.1	82.62	0.46	4.13	يتوفر لدى الموظفين المهارة الفنية والقدرة على حل المشكلات العمل اليومية.	41
45.6	84.39	0.46	4.22	تتوفر لدى الموظفين الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بإعمالهم.	42
20.2	77.31	0.74	3.87	تتناسب رواتب الموظفين مع حجم المهام الموكلة إليهم.	43
23.8	77.84	0.65	3.89	يشعر الموظفون بالرضا عن أعمالهم.	44
40.0	82.43	0.48	4.12	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح	45
41.8	80.92	0.43	4.05	جميع عبارات (عناصر الاداء التنظيمي)	46
43.8	83.69	0.47	4.18	جميع عبارات (عناصر محددات الاداء التنظيمي)	
0.98	61.51	1.34	3.08	يتم تقويم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقا لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	47
-9.18	46.62	1.27	2.33	يحدد نظام تقويم الأداء التنظيمي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترقيات.	48
-34.5	27.74	0.81	1.39	يطلع الموظف على نتائج تقويم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف	49
-8.98	46.75	1.28	2.34	يعتبر تقويم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة	50
-21.0	35.73	1.00	1.79	نتائج تقويم الأداء ذات جدوى حقيقية يستفيد منها الموظف والمصرف	51
-17.2	43.67	0.82	2.18	جميع العبارات المرتبطة بتقويم الاداء التنظيمي	
27.8	72.6	0.39	3.63	جميع عبارات المحور الثاني واقع الاداء التنظيمي	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي من مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بعبارات محور الأداء التنظيميتين الاتي:

1- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد عناصر الأداء التنظيمي يبلغ (4,18) وهو اكبر من (3,40) واقل من (4,20) كما بلغت قيمة t (43,8) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (83,6%) وهو اكبر من (60%). ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببعد عناصر الأداء التنظيمي يتضح: أن المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص يتمتعون بدرجة من الأداء التنظيمي الجيد ولكن بدرجات متفاوتة ومرتبطة حسب الوزن النسبي.

الوزن النسبي	البعد
%86,03	السياسات والاجراءات المحددة
%85,38	المهارة المهنية والمعرفة الفنية
%84,72	التفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية
%83,61	الجهد الكافي
%78,69	معايير الجودة

2- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد محددات ومعايير الأداء التنظيمي يبلغ (4,05) وهو اكبر من (3,40) واقل من (4,20) كما بلغت قيمة t (41,8) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (80,9%) وهو اكبر من (60%) وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية جدلا لإفراد العينة تجاه مجمل عبارات هذا البند، ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببعد محددات ومعايير الأداء التنظيمي يتضح: أهم معايير ومحددات الأداء التنظيمي لدى العاملون في المصارف العراقية العامة تتوفر بدرجات متفاوتة وهي مرتبة بحسب الوزن النسبي كالتالي.

الوزن النسبي	البعد
%84,39	الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بالاعمال
%82,62	المهارة الفنية والقدرة على حل المشكلات العمل
%82,43	أدراك الموظف لدوره بدقة ووضوح
%77,43	الرضا عن العمل
%77,31	الرواتب المناسبة

3- أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد تقويم الأداء التنظيمي يبلغ (2,18) وهو اكبر من (1,80) واقل من (2,60) كما بلغت قيمة t (-17,28) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (43,67%) وهو اكبر من (60%)، ومن خلال جميع النتائج المرتبطة ببعد عملية تقويم الأداء التنظيمي تضح أن نظام تقويم الأداء التنظيمي بالقطاع المصرفي العراقي الخاص لا يتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والمصرف معا.

4- أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين في القطاع المصرفي العراقي الخاص بلغ (3,63) وهو اكبر من (3,40) واقل من (4,20) كما بلغت قيمة t (27,89) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (72,66%) وهو اكبر من (60%)، ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بهذا المحور يتضح: أن واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص بشكل عام جيد.

5- تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة فيما يتعلق بمعرفة مدى موافقة اراء أفراد العينة على للعبارات المتعلقة بواقع الإبداع الاستراتيجي وواقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص والمبينة في الجدول (3).

الجدول (3)

(واقع الإبداع الاستراتيجي وواقع الاداء التنظيمي لدى العاملين في القطاع المصرفي العراقي الخاص عينة البحث).

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t
المحور الأول واقع الإبداع الاستراتيجي	4.30	0.381	86.0	59.6
المحور الثاني واقع الأداء التنظيمي	3.63	0.39	72.6	27.8
المحوران معا	3.77	0.36	75.49	36.86

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي من مخرجات برنامج SPSS

بالنظر الى الجدول السابق يتضح أن:

- أ- أن المتوسط الحسابي لجميع محاور بحث بلغ (3,77) وهو اكبر من (3,40)، كما وبلغت t المحسوبة (36,85) وهي اكبر قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,97).
- ب- واقع الإبداع الاستراتيجي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص بشكل عام مقبول. أي أن هناك أرضية خصبة للإبداع الإداري من خلال توفر سمات وقدرات الشخصية المبدعة لدى المديرين.
- ت- واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص بشكل عام جيد. أي أن بعض مقومات الأداء التنظيمي الجيد متوفرة وتتمثل (عناصر الأداء - محددات ومعايير الأداء). إلا أن هناك خلل واضح في نظام تقويم الأداء.

ثالثاً: اختبار صحة فرضيات البحث

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0,05) بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة:(الأصالة الطلاقة الفكرية المرونة الذهنية الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل

والربط) وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين في القطاع المصرفي العراقي الخاص. وتم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية المرونة الذهنية الحساسية للمشكلات الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين في القطاع المصرفي العراقي الخاص عند مستوى دلالة ($a=0,05$) والنتائج مبينة في جدول (4).

الجدول (4): العلاقة بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة و مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين عينة البحث

المحور	الإحصاءات	الأصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه	قبول المخاطرة	القدرة على التحليل والربط	القدرة المميزة الشخصية المبدعة
واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين في المصارف	معامل الارتباط	0.35	0.32	0.41	0.32	0.43	0.30	0.23	0.44

قيمة (r) المحسوبة عند درجة "3,03" ومستوى دلالة "0,05" يساوي 0,109

المصدر (من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي)

بالنظر الى الجدول السابق يتضح أن:

- 1- أن قيمة معامل الارتباط r لبعده "الأصالة" تساوي (0,35) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,109)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الأصالة" وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص عند مستوى ($a=0,05$).
- 2- أن قيمة معامل الارتباط r لبعده "الطلاقة الفكرية" تساوي (0,32) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,109)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الطلاقة الفكرية" وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص عند مستوى ($a=0,05$).
- 3- أن قيمة معامل الارتباط r لبعده "المرونة الذهنية" تساوي (0,41) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,109)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "المرونة الذهنية" وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص عند مستوى ($a=0,05$).
- 4- أن قيمة معامل الارتباط r لبعده "الحساسية للمشكلات" تساوي (0,32) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,109)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الحساسية للمشكلات" وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص عند مستوى ($a=0,05$).

6- أن قيمة معامل الارتباط r لبعد "الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه" تساوي (0,43) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,109)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الطلاقة الفكرية" وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص عند مستوى (a=0,05).

7- أن قيمة معامل الارتباط r لبعد "القدرة على التحليل والربط" تساوي (0,22) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,109)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الطلاقة الفكرية" وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص عند مستوى (a=0,05).

8- أن قيمة معامل الارتباط r لجميع السمات والقدرات الشخصية والنفسية" تساوي (0,44) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,109)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة "الطلاقة الفكرية- الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الحساسية للمشكلات - الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه- القدرة على التحليل والربط" وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص عند مستوى (a=0,05).

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0,05) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1-الجنس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0,05) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة بحث حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والنتائج مبينة في جدول (5).

الجدول (5): نتائج اختبار عن دلالة الفروق بين أفراد عينة بحث إزاء محاورها باختلاف الجنس

قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
2.27	0.38	4.31	30	ذكر	واقع الإبداع الاستراتيجي لدى المديرين
	0.36	4.16	20	أنثى	العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص
-074	0.40	3.62	30	ذكر	واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين
	0.32	3.68	20	أنثى	العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص
0.89	0.37	3.78	30	ذكر	جميع المحاور

	0.30	3.72	20	أنثى	
--	------	------	----	------	--

قيمة (t) المحسوبة عند درجة 0,33 ومستوى دلالة "0,05" يساوي 0,109

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

بالنظر الى الجدول السابق يتضح أن:

أن القيمة المطلقة (t) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (0,89) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1,97)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0,05) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني انه ليس للجنس اثر واضح في العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي.

2-العمر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0,05) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Analysis of variance) لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، والنتائج مبينة في الجدول (6)، نتائج التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة بحث إزاء محاورها باختلاف العمر

الجدول (6): نتائج التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة بحث إزاء محاورها باختلاف العمر

قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
1.389	0.201	3	0.603	بين المجموعات	واقع الإبداع الاستراتيجي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص
	0.145	47	43.551	داخل المجموعات	
		50	44.154	المجموع	
0.930	0.201	3	0.439	بين المجموعات	واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص
	0.145	47	47.314	داخل المجموعات	
		50	47.752	المجموع	

0.387	0.201	3	0.157	بين المجموعات	جميع المحاور
	0.145	47	40.759	داخل المجموعات	
		50	40.916	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

بالنظر الى الجدول السابق يتضح أن:

أن القيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (0,387) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2,63)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، مما يدل على انه على انه ليس للعمر أي تأثير على العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

3- المؤهل العلمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Analysis of variance) لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في الجدول (7) نتائج التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة بحث إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول (7): نتائج التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة بحث إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي

قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
1.728	0.201	3	0.767	بين المجموعات	واقع الإبداع الاستراتيجي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص
	0.145	47	44.555	داخل المجموعات	
		50	45.322	المجموع	
1.213	0.190	3	0.570	بين المجموعات	واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص
	0.157	47	47.182	داخل المجموعات	
		50	47.752	المجموع	

1.680	0.225	3	0.674	بين المجموعات	جميع المحاور
	0.134	47	40.243	داخل المجموعات	
		50	40.916	المجموع	

المصدر (من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي)

بالنظر الى الجدول السابق يتضح أن:

أن القيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (1,213) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2,63)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي لتعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- الدرجة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي لتعزى لمتغير الدرجة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة بحث إزاء محاورها باختلاف الدرجة

قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
7.753	1.059	3	3.167	بين المجموعات	واقع الإبداع الاستراتيجي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص
	0.136	47	40.987	داخل المجموعات	
		50	44.154	المجموع	
1.363	0.213	3	0.640	بين المجموعات	واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص
	0.157	47	47.112	داخل المجموعات	

		50	47.752	المجموع	
1.680	0.659	3	1.976	بين المجموعات	جميع المحاور
	0.129	47	38.940	داخل المجموعات	
		50	40.916	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

بالنظر الى الجدول السابق يتضح أن:

أن القيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (5,092) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2,63)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة.

5- سنوات الخبرة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والنتائج مبينة في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة بحث إزاء محاورها باختلاف سنوات الخبرة

قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
2.495	0.357	3	1.071	بين المجموعات	واقع الإبداع الاستراتيجي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي العام والخاص
	0.143	47	43.083	داخل المجموعات	
		50	44.154	المجموع	
0.027	0.004	3	0.012	بين المجموعات	واقع الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي العام والخاص
	0.157	47	45.310	داخل المجموعات	

		50	45.322	المجموع	
	0.001	3	0.003	بين المجموعات	
0.007	0.136	47	40.913	داخل المجموعات	جميع المحاور
		50	40.916	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

بالنظر الى الجدول السابق يتضح أن:

أن القيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (0,007) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2,63)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

من خلال نتائج التحليل الاحصائي لإجابات عينة البحث حول المتغيرين الإبداع الاستراتيجي والأداء التنظيمي تم التوصل إلى الآتي:

1- يتوفر لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي العام والخاص مجموعة من القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه أو التركيز الانتباه، الحساسية للمشكلات.

2- يتوفر لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص عناصر الاداء الجيد ومرتبطة فكانت اولاً السياسات والإجراءات المحددة، ثم تلتها على الترتيب المهارة المهنية والمعرفة الفنية، والتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية، الجهد الكافي، معايير الجودة.

3- يتبين ان لدى المديرين العاملين بالقطاع المصرفي العراقي الخاص محددات ومعايير للأداء التنظيمي وهي مرتبة الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بالأعمال، والمهارة الفنية والقدرة على حل المشكلات العمل، وأدراك الموظف لدوره بدقة ووضوح، والرضا عن العمل، والرواتب المناسبة.

4- عملية تقويم الاداء التنظيمي بالقطاع المصرفي العراقي الخاص لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والمصرف معا حيث ان:

- أ- الموظفون لا يطلعون على نتائج تقييم أداءهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف.
- ب- نظام تقييم الاداء لا يكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.
- ت- عملية تقييم الاداء تميل الى الروتين دون جدوى حقيقية.

ثانياً: النتائج المرتبطة باختبار صحة الفروق

- 1- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) وبين مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين العاملين في القطاع المصرفي العراقي الخاص.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: الاستنتاجات:

- 1- وجود تداخل كبير بين مفردات الإبداع ومفردات الاداء، مع كثرة الدراسات التي تناولت الإبداع الاستراتيجي.
- 2- التغييرات البيئية المتسارعة التي تتعرض لها المصارف اليوم هي التي كانت السبب الاساس الذي دفع المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع الاستراتيجي.
- 3- تتباين نتائج تنمية الإبداع الاستراتيجي بحسب الخصائص الشخصية للفرد، والمحددات المتبعة فضلاً عن المناخ الذي يتم فيه تطبيق هذه المحددات للأداء التنظيمي.
- 4- لا تتوفر عملية لتقييم أداء العاملين في المصرف فعلية او حقيقية بحيث ان عملية تقييم الاداء تتمثل بالرتابة والروتين هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يطلع العاملين بالمصرف على نقاط ضعفهم بعملية التقييم وبالتالي لا يمكن من تحسين ادائهم.

- 5- اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية الإبداعية والأداء التنظيمي للمديرين وهذا يستنتج إلى تمتع المصرف بعناصر ابداعية تحتاج الى تعزيز اواصر الإبداع فيها

رابعاً: التوصيات

يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

- 1- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبنى الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها فهذا يعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية.

2-وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهبين من المديرين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء التنظيمي لان اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.

3-زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب، وذلك لان التدريب يعد خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة. ويمكن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب من خلال العمل على (تشجيع الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة/تخصيص ميزانية واضحة لبرامج التدريب/ربط المسار التنظيمي بالمسار التدريبي/التنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات الموظفين بشكل عام والمبدعين منهم بشكل خاص)

4-مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن أسس ومعايير موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه، بهدف كشف نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتعزيز نقاط القوة لديه ومعالجة نقاط الضعف، كذلك لابد وان تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1-الزهري، رندة اليافي (2002)، (الإبداع الاستراتيجي في ظل البيروقراطية)، مجلة عالم الفكر، المجلد (30)، العدد (3)، الكويت:المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ص 245-251.
- 2-مشهور، ثروت (2010) (استراتيجيات التطوير الإداري)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 3-علي، لطيف محمد (2011)، (التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشاكل الإدارية)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 4-الطيب، حسن (1988)، (محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري)، مجلة الإدارة العامة، القاهرة، ع59، ص 7-32.
- 5-النمر، سعود (1992)، (السلوك الإداري)، مطابع جامعة الملك سعود.
- 6-نصير، طلال العزاوي، نجم (2011)، (اثر الإبداع الاستراتيجي على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية)، بحث مقدم للملتقى الدولي الموسوم:الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الأردن.
- 7-السكرانه، بلال خلف (2011)، (الإبداع الاستراتيجي)، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 8-أبو العلا، ليلي (2013)، (مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة)، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- 9-الحريزي، رافدة عمر (2012)، (إدارة التغيير في المؤسسات التربوية)، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 10-شاهين، عوني، وزايد، حنان (2009)، (الإبداع بحث في الأسس النفسية والاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية)، عمان:دار الشروق لنشر والتوزيع.
- 11-احمد، محمد ومحمود اشرف (2008)، (الإبداع الاستراتيجي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين)، بحث ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، المؤتمر العلمي التاسع (تطوير التعليم في الوطن العربي، الواقع والمأمول، 14-15، جامعة الفيوم).

- 12- إبراهيم،ليبب عبد العزيز (2011)، (واقع الإبداع الاستراتيجي لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين)، مجلة كلية التربية،جامعة عدن، ع12، ص205-254.
- 13- جروان،فتحي عبد الرحمن(2008)، (الموهبة والتفوق والإبداع) ،عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 14- الحريري،رافدة عمر(2011)، (أدارة التغيير في المؤسسات التربوية)،عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 15- السرور،نادية هائل(2002)، (مقدمة في الإبداع) ،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 16- طافش، محمود(2008)، (الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية)،عمان، دار الفرقان.
- 17- العيثاوي،أحلام والكواري أسماء(2011)، (دور الإبداع في استراتيجيه تطوير التعليم العام)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث،2(32)،ص241-281.
- 18- الهويدي،زيد(2007)، (الإبداع:ماهيته،اكتشافه،تنميته) ،ط2، العين، دار الكتاب الجامعي.
- 19- نوفل،محمد بكر(2009).الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات،عمان:ديبونو للنشر والتوزيع.
- 20- الحيوي،صبرية مسلم(2007)، (الإبداع الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة) ،المجلة التربوية 21(82)،ص5-112 .
- 21- العنزي، بسام(2004)، (الثقافة التنظيمية والإبداع الاستراتيجي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- 22- السلمي،علي(2001)، (أدارة الموارد البشرية)، ط2، القاهرة،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 23- نشانداء، اشوك، وكابرا، شلبا(2002)،(إستراتيجية الموارد البشرية) ، ط1، ترجمة عبد الحكيم الخوارزمي، القاهرة:دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 24- القريوتي،محمد قاسم،(2010)،(الوجيز في أدارة الموارد البشرية)، دار وائل للنشر،عمان.

ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Daft, Richard.L,(2001).Organization Theory and Design,7th Ed., South-Western College Publishing.
2. Churchill, G., Peter, P.(1995).Analysis for Financial management Analysis for Financial management: Richard D. Irwin.
3. Armstrong, Michael,(2008), Strategic Human Capital Resource Management, 3rd ed, Kogan page limited, USA.
4. Cascio, W.,(2006),"Managing human resources: productivity, quality of work life, profits" Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition.
5. Palaiologos, Anastasio & Papazekos, Panayotopoulou, Leda, (2011), "Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal", Journal of Organizational Change Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.35, No 8.
6. Spence, Jeffery R. and Keeping, Lisa keeping, (2011), "Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research", Human Resource Management Review 21, Elsvie Inc.