

تنمية الرافدين

ملحق العدد ١٢٣ المجلد ٣٨ لسنة ٢٠١٩

أثر وعلاقة التحسين المستمر وإدارة الابداع في رفع
مستوى الاداء

دراسة تحليلية لعينة من المصارف الاهلية في محافظة القادسية

**The Effect of Continuous Improvement and Creativity
Management on Uplifting Performance Level
Analytical Study on Sampled Private Banks
In Al-Qadissiyah Governorate**

الدكتور اسيل على مزهر
أستاذ مساعد- قسم ادارة الاعمال
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية

Aseel Ali Mezher
Assistant Professor
College Administration and Economics
University of Qadisiyah
aseelmezher@yahoo.com

عباس فاضل سلطان
قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد
جامعة القادسية

Abbas Fadel Sultan
College Administration and Economics
University of Qadisiyah
abbasfadel1978@gmail.com

تاريخ قبول النشر ٢٠١٨/١٠/٢١

تاريخ استلام البحث ٢٠١٨/٩/١٣

المستخلص

للتحسين المستمر وإدارة الابداع أثر في رفع مستوى الاداء في المنظمات العراقية عامة وخصوصاً قطاع الخدمات متمثلاً بالمصارف الاهلية العاملة في محافظة الديوانية، ولكون التحسين المستمر من اهم المرتكزات الاساس، التي تعتمد عليها المنظمات من اجل تطوير ادائها، فضلاً عن إن دراسة الابداع من أهم الخيارات التي تمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة الى تحدث في بيئة عمل تلك المنظمات، ومن اجل تحقيق هدف البحث تم اعداد استبانة وتوزيعها على افراد عينة البحث والذي بلغ عددهم (٤٥) عينة حيث جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS, vr23) وبرنامج (Amos vr. 23)، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها امتلاك المصارف قيد البحث مهارات تشغيلية تحقق التفوق في ادائها، اما التوصيات فكان من اهمها ضرورة قيام المصارف المبحوثة بتوثيق المعلومات الخاصة بالتحسين المستمر لأجل القيام بتطوير وتنمية هذه المعلومات وفق الحاجة اليها ما يسهم في رفع مستوى ادائها.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، ادارة الابداع، الاداء

Abstract

This research aims at identifying the effect of continuous improvement and creativity management on uplifting performance level in the Iraqi organizations in general and service sector in particular, represented by private banks in Al-Diwaniyah City. Given that continuous improvement is one of the key focuses organizations rely on to develop their performance; creativity is one of the most important options that enable organizations to adapt to the rapid changes in the environment; and for the achievement of the research goal, a questionnaire was developed and handed out on the sampled community (45 persons) and data were analyzed by use of SPSS v.23 software and Amos v.23 software. The research came up with a number of important conclusions like that researched banks hold operation competences that enable them to excel in their performance. A number of recommendations were also put like that those banks are urged to document information related to continuous improvement for developing and growing such information according to their needs in order to uplift their performance.

Keywords: continuous improvement, creativity, performance

المقدمة

مع تزايد العولمة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات فضلاً عن الاقتصاد الرقمي وجدت منظمات الاعمال المختلفة نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من اجل البقاء، كما ادى التطور العلمي الذي تواجهه المنظمات بشكل عام وخصوصاً قطاع الخدمات و التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية الى دفع المنظمات الى اتباع اساليب من شأنها مساعدة تلك المنظمات في مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة ويعد التحسين المستمر وإدارة الابداع أحد اهم الاساليب التي تتبعها المنظمات لرفع مستوى ادائها وتحسين موقعها التنافسي، الامر الذي يتطلب منها إجراء التحسينات المستمرة على انشطتها الانتاجية والخدمية فضلاً عن إن تواصل عملية الابداع لما له من دور مهم في تمييز المنظمات سواء كانت الصناعية منها أو الخدمية وتقييم اعمالها بشكل كامل ودقيق .

ومن هذا المنطلق جاءت أهمية هذا البحث من أجل بيان أثر التحسين المستمر وإدارة الإبداع في قطاع الخدمات خاصة قطاع المصارف الأهلية لما له من دور مهم في رفع مستوى أداء تلك المصارف وتمكينها من البقاء والنمو في ظل تزايد المنافسة، كما إن مستوى الأداء يعد رافد حيوي لمنظمات الأعمال، وقد تم اختيار خمسة مصارف أهلية هي (مصرف الاتحاد ومصرف بغداد ومصرف الخليج والمصرف الإسلامي الاستثماري ومصرف الاقتصاد) كعينة للبحث. وقد تم تقسيم محتويات البحث إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري للبحث بهدف التعريف بمتغيرات البحث (التحسين المستمر، إدارة الإبداع، الأداء) في حين تناول المبحث الثاني الجانب التحليلي، أما المبحث الثالث فتضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

منهجية الدراسة أولاً- مشكلة الدراسة

يعد العنصر البشري في المنظمات الحديثة من أهم المكونات الأساسية لها، كونه يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها بنجاح وتميز، لذلك يجب عليها أدارته والاهتمام به بالشكل الذي يضمن لها تطويره وصيانة وتقويم أداءه وفق الأسس العلمية الصحيحة. ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

١. هل تسعى المنظمات عينة البحث إلى تطبيق التحسين المستمر من خلال عناصره (خطط، افعل، افحص، نفذ)؟
٢. ما هو دور التحسين المستمر في رفع مستوى أداء المنظمات عينة البحث؟
٣. ما مدى إمكانية إدارة الإبداع في المنظمات عينة البحث في رفع مستوى الأداء؟
٤. هل تمكنت المنظمات عينة البحث من تحقيق نجاحات واضحة من خلال تطبيق مفهوم التحسين المستمر وإدارة الإبداع؟

ثانياً- أهمية البحث

تتركز أهمية الدراسة لما تواجهه أغلب المنظمات العراقية الصناعية أو الخدمية من صعوبات في مواكبة متطلبات العمل وسبل التغلب على التحديات التي تطرأ على البيئة. مما تقدم يمكن تلخيص أهمية البحث بالآتي:

١. تأتي أهمية البحث من كونه محاولة لتبيان الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع التحسين المستمر في رفع مستوى الأداء.
٢. توضيح أثر إدارة الإبداع في تمكين المنظمات من مواجهه التغييرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على موقعها التنافسي في السوق ورفع مستوى أدائها.
٣. بوصف قطاع المصارف الأهلية أحد القطاعات المهمة التي تسهم في عملية التنمية والتطور الاقتصادي في البلد.

ثالثاً- أهداف البحث

يهدف البحث من خلال تقديمه بعدد يسهمان بشكل كبير في نجاح المنظمات ورفع مستوى أدائها وهما كل من التحسين المستمر وإدارة الإبداع، حيث أن الجمع بينهما يمكن المنظمات من مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة وكل ما هو جديد، ويمكن تلخيص هدف البحث بالآتي:

١. تقديم إطار نظري للمنظمات المبحوثة حول مفهوم التحسين المستمر والنتائج المتحققة من جراء تطبيقه.

٢. التعرف على مستوى التحسين المستمر في المصارف عينة البحث؟
٣. التعرف على مدى مساهمة ادارة الابداع في رفع مستوى الاداء في المنظمات عينة البحث.
٤. بيان اثر العلاقة بين التحسين المستمر وادارة الابداع في رفع مستوى الاداء للمنظمات عينة البحث .
٥. التعرف على مستوى الاداء للمصارف عينة بالبحث؟

رابعاً- فرضيات البحث

من أجل وضع الحلول والمعالجات لمشكلة البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

أ. فرضيات الارتباط

- الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر ومستوى الاداء، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد التحسين المستمر (خطط) ومستوى الاداء.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد التحسين المستمر (افعل) ومستوى الاداء.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد التحسين المستمر (افحص) ومستوى الاداء.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد التحسين المستمر (نفذ) ومستوى الاداء.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الابداع ومستوى الاداء، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد ادارة الابداع (الابداع في المنتج او الخدمة) ومستوى الاداء.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد ادارة الابداع (ابداع العملية) ومستوى الاداء.

ب. فرضيات التأثير

- الفرضية الرئيسية الاولى:** يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للتحسين المستمر في مستوى الاداء، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد تأثير له دلالة احصائية لبُعد خطط للتحسين المستمر في مستوى الاداء.
 - يوجد تأثير له دلالة احصائية لبُعد افعل للتحسين المستمر في مستوى الاداء.
 - يوجد تأثير له دلالة احصائية لبُعد افحص للتحسين المستمر في مستوى الاداء.
 - يوجد تأثير له دلالة احصائية لبُعد نفذ للتحسين المستمر في مستوى الاداء.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير له دلالة احصائية لإدارة الابداع في مستوى الاداء، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد تأثير له دلالة احصائية لبُعد الابداع في المنتج او الخدمة لإدارة الابداع في مستوى الاداء.
 - يوجد تأثير له دلالة احصائية لبُعد ابداع العملية لإدارة الابداع في مستوى الاداء.

خامساً- حدود البحث

١. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث للفترة من ٢٠١٨/٤/١ ولغاية ٢٠١٨/٧/٣٠.
٢. الحدود المكانية: تمثلت بالمصارف الاهلية العاملة في محافظة القادسية وهي كل من (مصرف الاتحاد ومصرف بغداد ومصرف الخليج والمصرف الاسلامي الاستثماري ومصرف الاقتصاد)

سادساً- أساليب جمع البيانات

بهدف الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث اعتمد الباحثان في جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري على المصادر الاجنبية والعربية والمتمثلة بالكتب والمجلات والرسائل والانترنت.

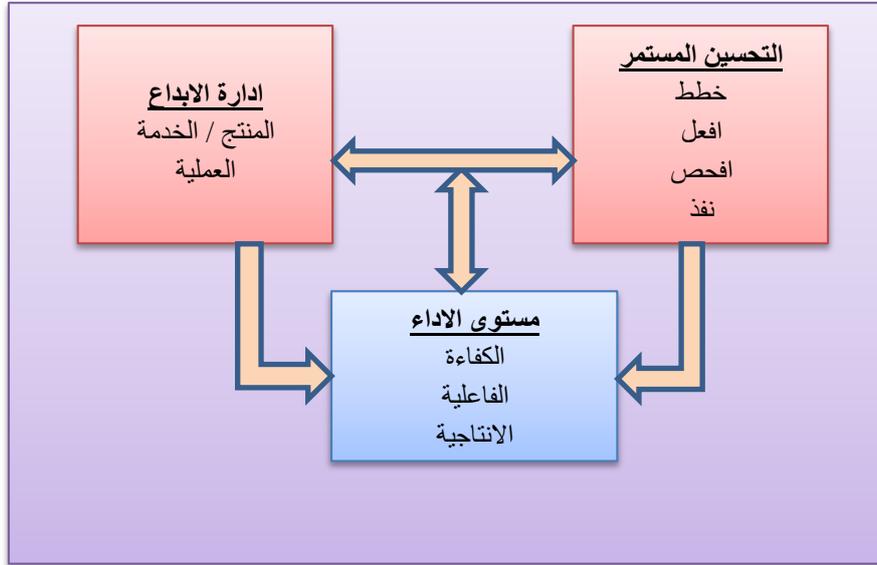
اما الجانب العملي فقد استخدم الباحثين استمارة استبيان كونها اداة اساسية في جمع البيانات والمعلومات حيث تم توزيع (٥٠) استمارة استبيان استرجع منها (٤٥) استمارة وكانت (٥) استمارات غير صالحة تم استبعادها.

سابعاً- مجتمع وعينة البحث

اختيرت المصارف الاهلية العاملة في محافظة الديوانية والتي شملت كل من (مصرف الاتحاد ومصرف بغداد ومصرف الخليج والمصرف الاسلامي الاستثماري ومصرف الاقتصاد) كمجتمع للبحث كونها من المنظمات المهمة العاملة في قطاع الخدمات الخاص فضلاً عن خدماتها المقدمة على مدار السنة، فضلاً عن تظافر الجهود الابداعية فيها نحو استمرار العمل وتطوير خدماتها بما يلائم متطلبات السوق، حيث وزعت (٥٠) استمارة استبيان على الموظفين العاملين في تلك المصارف أسترجم منها (٤٥) استمارة صالحة والباقي غير صالحة.

ثامناً- المخطط الاجرائي للبحث

يوضح الشكل ١ مخطط البحث الذي يمثل مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث (التحسين المستمر، ادارة الابداع، مستوى الاداء) والتي ستخضع للاختبار وتوضيح طبيعة العلاقات بينها كذلك اتجاهات التأثير والارتباط بين متغيراتها.



الشكل ١
المخطط الاجرائي للبحث

المبحث الأول- الاطار النظري للبحث

أولاً- التحسين المستمر: مدخل مفاهيمي

يعود تاريخ ظهور التحسين المستمر الى اليابان إذ اعتمد من قبل بعض المنظمات الصناعية بهدف تخفيض تكاليف الانتاج وتحقيق التفوق والميزة التنافسية وذلك من خلال انشطة التحسين وبشكل تدريجي والقيام بإصلاحات بسيطة في انشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الانتاجية وان الهدف الاساس من استخدامه يقتصر على تخفيض التكاليف والقضاء على الانشطة غير المضافة للقيمة (Hilton, 2005, 234). وتركز فلسفة المنظمات التي تتبنى التحسين المستمر على تحقيق التحسين في جميع جوانب العملية الانتاجية او الخدمية ابتداءً من عملية التصميم وصولاً الى وصول المنتج الى الاسواق المحلية او العالمية (الجبوري، ٢٠٠٨، ٢٥٤).

١. مفهوم التحسين المستمر

عرف التحسين المستمر بأنه التقنية التي يتم من خلالها توجيه الادارة العليا للنظر في الكيفية التي تحفز بها المدراء والعاملين في المنظمة وعلى جميع مستوياتها وبغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من اجل ايجاد الطرائق المناسبة لتخفيض تكاليف المنتج او الخدمة (Kaplan and Atkinson, 1999, 223). ويشير (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ٢٥٣) الى أن التحسين المستمر هو العملية التي تتطلب الاتصال بمختلف الاتجاهات بهدف تبادل المعلومات والافكار وتوفير التغذية الراجعة. ويرى (Mironiuk, 2012, 33) إن فلسفة التحسين المستمر تهدف الى تحسين المنتجات والعمليات والانشطة الاخرى داخل المنظمة لغرض تلبية متطلبات الزبائن بشكل فعال وكفوء عن طريق القضاء على التالف أو الأنشطة غير المضافة للقيمة في جميع جوانب المنظمة. في حين يشير (Kristoffersen, 2010, 32) الى إن التحسين المستمر هو الاستراتيجية التي تبدأ وتنتهي بالعاملين من حيث قيادتهم وتوجيههم باتجاه تحسين قدرتهم بشكل مستمر وصولاً الى تحقيق هدف الكلفة المنخفضة و الجودة العالية. في حين عرفه (Pastinen, 2010, 4-5) بأنه العمل الذي يجعل أي عملية أو اجراء يخص العمل أكثر فاعلية وكفاءة وشفافية، وإن تحسين العملية يتعلق بجميع مجالات المنظمة لأن العمليات تتقدم بشكل طبيعي مع مرور الوقت لأسباب عديدة. ويشير (Swink et al., 2014, 99) الى أن العملية التي يتم من خلالها استبعاد الانشطة التي لا تخلق قيمة مضافة والانشطة التي تولد التالف مثل الوقت والموارد وكذلك الانشطة التي لا يمكن تصنيفها ضمن فئات (الانشطة التي تخلق القيمة المضافة، الانشطة التي لا تخلق القيمة المضافة) أي الأنشطة التي يكون عليها علامة استفهام.

فيما عرفه (Butler et al., 2018, 1) بأنه نمط مستقر ومدروس للنشاط الجماعي الذي تقوم من خلاله المنظمة وبشكل منهجي بتوليد وتعديل إجراءات التشغيل الخاصة بها بهدف تحسين فاعليتها. في حين عرفه (عقيلي، ٢٠٠١، ١٣٤) على انه عملية التغير الحاصل في العملية والذي يهدف التخلص من الكلف غير الضرورية في الأنشطة والمهام الجارية في المنظمة. ويرى (Weetman, 2006, 481) بأنه العملية التي يتم من خلالها احداث التحسينات على المدى القصير على الانشطة المتكررة الحدوث مقارنة بأحداث تغييرات رئيسة كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمستوى معين.

ويرى (Atrill and McLaney, 2009, 145) بأنه الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بأجراء التحسينات بشكل مستمر في التكاليف من خلال دراسة عملية التصنيع في جميع مراحلها بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة للمنتج او الخدمة. اما (Slack et al., 2010, 594) فيرى بأن العملية التي تهدف الى تخفيض التكاليف خلال مراحل الانتاج والقضاء على التالف من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في العملية الانتاجية.

ويرى (Krajewski et al., 2010, 155) إن السعي المتواصل للبحث عن أساليب تؤدي إلى تحسين العمليات فضلاً عن زيادة وعي وشعور الأفراد العاملين بولائهم للأنشطة والعمليات هو احد مقومات التحسين المستمر . ويشير (Slack et al., 2013, 212) انه زيادة على تحسين العملية يمكن أن يشمل التحسين المستمر المعرفي الإبداعي الجديد لذلك تسعى المنظمات بشكل دائم للبحث عن فرص الأداء الأفضل وتحسين الخدمات والمنتجات الجديدة كذلك تقليل الأخطاء وتحسين استجابة المنظمة وتحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام مواردها.

٢. أهمية التحسين المستمر

- تكم أهمية التحسين المستمر بالاتي (الجبوري، ٢٠٠٨، ٢٦٨) :
١. هو الطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها التركيز على الزبون بهدف زيادة الحصة السوقية، لذا فهو من العناصر الأساس في نجاح المنظمة واستمرار نموها في السوق.
 ٢. ليس له نهاية كون إن مجالات التحسين تشمل جميع جوانب المنظمة.
 ٣. يركز على منهجية ماذا (What) وكيف (How) وليس على منهجية (Who).
 ٤. الطريقة التي تعتمدها المنظمة هي إن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ الخطوة الأولى.
 ٥. يتوجب على الإدارة والعاملين في المنظمة التي ترغب بأجراء التحسين المستمر إن يكون التعلم الهدف الرئيس الواجب تحقيقه كونه احد الاساليب الساندة للمنظمة في مواجهة المنافسين . ويشير (Landwojtowicz, 2015, 15) الى إن التحسين المستمر يرتبط بإدارة الجودة ويسهم في الحصول على مزايا إضافية سواء بالنسبة للمنظمة أو لزيائنها والتي قد تخص الأنشطة والمنتجات على حد سواء.
- في حين يرى (سلمان، ٢٠١٤، ٢٨٣) إن أهمية التحسين المستمر للمنظمة يمكن تلخيصها كالآتي:
١. تقليل الهدر في الموارد المستخدمة: غالباً ما تستخدم المنظمة في عملياتها موارد أكثر من اللازم لذلك فإن التحسين المستمر يسهم في القضاء على الهدر في تلك الموارد .
 ٢. تقليل الأخطاء: والذي ينتج بالعادة من ضعف الكفاءة لدى المنظمة وبالتالي يتعين على المنظمة اختيار العاملين اصحاب الكفاءة بهدف تحسين مستوى الاداء في المنظمة .
 ٣. تلبية احتياجات الزبائن: وهي الصفة الرئيسة للتحسين المستمر .
 ٤. زيادة رضا العاملين في المنظمة: وهو امر اساس وضروري لأي منظمة ترغب بأجراء التحسين المستمر من توفير البيئة الامنة والسليمة وتحسين نظام المكافأة وتوفير التدريب المناسب.
 ٥. تتجلى أهميته من خلال الايمان وبشكل كامل بأن جميع المجالات في المنظمة خاضعة للرقابة والتقييم والتدقيق وبشكل مستمر ومن خلال تطبيق مبدأ هل هذا ضروري ، هل بالإمكان اداءه بشكل افضل من ذلك (صالح، ٢٠١٧، ١٥٣).
- ويرى (Mitra, 2016, 18) إن أهمية التحسين المستمر يعتمد على امكانية وقدرة المنظمة على مواكبة متطلبات الزبائن المتجددة، بل وحتى استباقها من خلال تحسين منتجاتها بالشكل الذي يفوق متطلباتهم والتفوق على منافسيها.

٣. عناصر التحسين المستمر

إشار العديد من الباحثين وذوي الاختصاص الى نماذج وعناصر عديدة للتحسين المستمر الا أن نموذج (Deming) يعد من اكثر النماذج انتشاراً للنجاحات التي حققها في المنظمات التي تعتمد، لذلك يعتمد الباحثان على العناصر الاربعة للنموذج في الدراسة الحالية .
تتمثل العناصر الاربعة الرئيسية التي جسدها (Deming) بالاتي (Slack et al., 2010, 598).

١. خطط (plan).

تتضمن هذه المرحلة فحصاً للطريقة الحالية وتحديد المشكلة والمجالات المطلوب اجراء التحسينات وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وتحديد الوسائل والادوات المناسبة للتحسين من أجل صياغة خطة عمل تهدف إلى تحسين الأداء وبمجرد الموافقة على خطة التحسين ننقل الى الخطوة التالية.

٢. افعل (Do) .

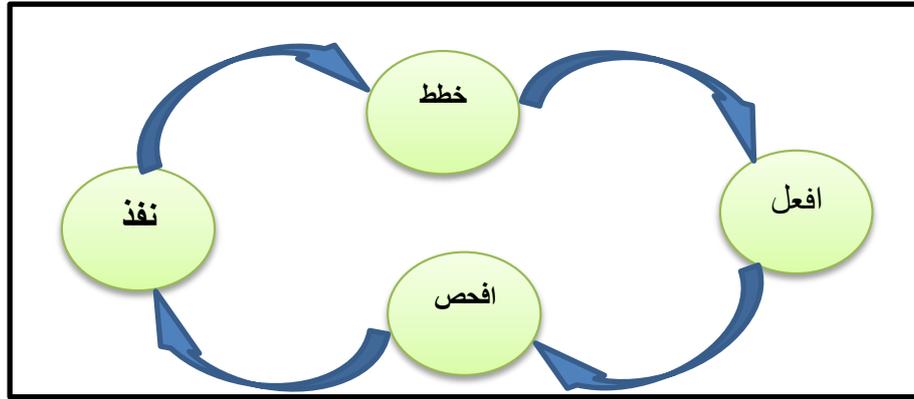
بعد وضع الخطة المناسبة وتحديد الاهداف بشكل دقيق تبدأ مرحلة التنفيذ التي يتم خلالها اختبار الخطة الموضوعية للمجال المستهدف تحسينه ومراقبة التقدم المحرز وتسجيل البيانات والمعلومات اولاً بأول من اجل قياس مستوى التحسين .

٣. افحص (Check)

تتم في هذه المرحلة دراسة النتائج الفعلية ومقارنتها مع النتائج المتوقعة للتحقق من أي اختلافات او الانحراف في تنفيذ الخطة الموضوعية ومدى ملاءمة الخطة من حيث تقييم الحل الجديد الذي تم تنفيذه لمعرفة ما إذا كان قد أدى إلى تحسين الأداء المتوقع من عدمه، والذي يعطي فرصة للمنظمة لوضع خطط افضل في حالة عدم بلوغ الاهداف المتوقعة (Slack et al., 2014, 584).

٤. نفذ (ACT)

في هذه المرحلة يتم مراجعة النتائج المتحققة بشكل دقيق من قبل فريق العمل حيث يقوم بتوثيق البيانات والمعلومات المتعلقة بالنتائج ، وعادة ما تتطلب بعض الخطوات او المراحل تعديل وذلك بهدف منع حدوث الاخطاء وتحسين النتائج . والشكل ٢ يبين نموذج (Deming) من وجهة نظر (Slack et al., 2010, 598).



الشكل ٢
نموذج Deming

ثانياً - إدارة الإبداع

تعتمد قدرة المنظمة في توليد الإبداع من خلال المعرفة المكتسبة والجديدة الخاصة بالمنتجات والخدمات (Rothwell and Dodgson, 1991, 127). لقد أصبح العالم أكثر تعقيداً الأمر الذي يتطلب زيادة تفكير المنظمات بالطرائق التي يمكن من خلالها حل المشاكل المعقدة التي تواجهها (Amabile, 1997, 43). حيث يعد الإبداع من المتطلبات الرئيسية والمهمة في الإدارة الحديثة التي يمكن للمنظمات من خلاله تحقيق التفوق التنافسي (Vossen, 1998, 87). يرى أغلب الباحثون التنظيميون أن تبني الإبداع هو وسيلة رئيسة للتكيف والتغيير التنظيمي لتحسين أداء المنظمة خاصة في ظل ندرة الموارد والبيئة الديناميكية والمنافسة الشديدة والتغيير المتسارع في متطلبات الزبائن (Roberts and Amit, 2003, 108) (Jansen et al., 2006, 1666). ويرى (Jaruzelski and Katzenbach, 2012, 33) إن الإبداع يسلط الضوء على المجالات المهمة والمبتكرة في المنظمة والاستراتيجيات التي تستخدمها.

١. مفهوم الإبداع

عرف (Hipple, 1998, 16) الإبداع بأنه العملية التي تهدف الى صناعة شيء جديد من خلال اشياء موجودة اصلاً في المنظمة. في حين عرفه (Jackson et al., 2000, 224) بأنه العملية او النشاط الهادف الى انتاج يتميز بالجدية وخلق القيمة المضافة للمجتمع . ويعرفه (Certo and Trevis, 2006, 459) بأنه العملية التي يتم من خلالها تطبيق الافكار الجديدة على العمليات والمنتجات او الخدمات. فيما يشير (McWilliam and Dawson, 2008, 635) الى الأبداع بأنه شكل من اشكال رأس المال وبالتالي هو محرك للنمو الاقتصادي والديناميكي الاجتماعي وأمر أساس للبقاء والازدهار للمنظمة. ويرى (شبلي وحمدان، ٢٠٠٨، ١٦) بأنه تطوير وتعديل للإجراءات والاساليب المتبعة وطرائق العمل. اما (خير الله، ٢٠٠٨، ٧١) فيرى بأنه عملية حل المشكلات وادراك مواطن الضعف . فيما عرفه (Cohen, 2011, 10) بأنه إنتاج شيء جديد أو نادر يتم تقييمه وقبوله في العالم. في حين يرى (Khalili, 2011, 1307) بأنه هو مزيج من الموارد المميزة والمترابطة وهي (القدرات الفكرية والمعرفة وأنماط التفكير و لشخصية والدافعية أو الدافع والبيئة. ويشير (Letangule et al., 2012, 66) بأن الإبداع يتعلق بأفكار جديدة او سلعة جديدة او اسلوب جديد. ويضيف (Nganga and Oti, 2013, 22) بأن الإبداع يؤدي المنظمة الى الريادة في اعمالها وتمكينها من المنافسة في السوق العالمية. فيما يرى (Gustina and Sweet, 2014, 47) الى بأنه الخطوة الأولى في الابتكار وهذا يعني التنفيذ الناجح للأفكار الجديدة والمبتكرة وهو أمر ضروري للنجاح التنظيمي على المدى الطويل. ويشير (Sirkova et al., 2014, 180) أن التركيز الكبير على الإبداع في المنظمات يرتبط بحقيقة أنه يؤثر على ادائها ونجاحها.

٢. انواع الإبداع

وهو احد الطرائق التي تتبعها المنظمات بهدف التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها عن طريق طرح المنتجات الجديدة، وقد صنف الباحثين الإبداع الى نوعين اساسين وكالاتي (الكبيسي، ٢٠٠٢، ١٩٩) :

أ. الابتعا في المنتجات / الخدمات

حيث يعد الابتعا في تطوير المنتجات الجديدة استراتيجية مهمة لزيادة الحصة السوقية للمنظمة حيث أظهرت الدراسات أن تطوير المنتج الجديد له تأثير إيجابي في أداء المنظمة (Ettlie and Reza, 1992, 796) ويرى (Olson *et al.*, 1995, 49) أنه في بيئة اليوم شديدة التنافس يتعين على المنظمات تطوير منتجات جديدة وفقاً لاحتياجات الزبائن المتجددة. ويشير (Adner and Levinthal, 2001, 613) إلى إن الهدف من الابتعا في المنتجات هو جذب زبائن من خلال تقديم المنظمة للمنتجات الجديدة أو تعديل المنتجات الحالية وفقاً لاحتياجات الزبائن. ويبين (Duranton and Puga, 2001, 1454) إلى إن دورة حياة المنتج القصيرة تدفع المنظمات نحو الابتعا في المنتجات.

ويرى (Parisi *et al.*, 2006, 2039) بأن المنظمات التي تبدا في تقديم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي تحصل على ميزة تنافسية أكبر من المنظمات المنافسة في السوق وبالتالي زيادة مستوى الإنتاجية. في حين يرى (Tan and Nasurdin, 2010, 105) إن هذا النوع من الابتعا هو من الابتعا الفرعية للابتعا التكنولوجي. فيما يرى (Hassan, 2013, 244) بأن هذا النوع يتعلق بتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة أو إجراء التحسينات على المنتجات والخدمات الحالية بالشكل الذي يلبي متطلبات الزبائن. كما يرى (Khaledabadi, 2008, 20) أن هذا النوع من الابتعا يتعلق بالتصميم والبحث والتطوير والإجراءات الإدارية والأنشطة المتعلقة بتحسين المنتج الحالي أو تقديم منتج جديد إلى السوق. أما (Mital and Pennathur, 2004, 297) فيرى أنه من الضروري على المنظمة تقديم منتجات أو خدمات وبشكل تنافسي وبجودة عالية وبأقل تكلفة. ويشير (Paladino, 2007, 536) بأن المنتجات المقبولة في الأسواق هي نتيجة قدراتها ومستوى الفشل الذي يجنبه الفشل ومدى امكانيته على تحقيق العوائد المالية للمنظمة .

ب. الابتعا في العملية

والذي يكون من خلال ادخال طرائق واساليب جديدة في العمل أو عن طريق إجراء التحسينات على العملية الإنتاجية، حيث صنف (محمد وسليم، ٢٠٠٩، ٨) الابتعا إلى صنفين بحسب المجال الذي تعمل به المنظمة وكالاتي:

١. الابتعا الإداري: وهو التغيير في الموارد البشرية وهيكل المنظمة فضلاً عن الطرائق والاساليب المتبعة في العملية الإنتاجية وطرائق التحسين المتبعة .
٢. الابتعا في المجال التكنولوجي: ويتعلق هذا النوع بتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو إجراء التعديلات على المنتجات الحالية.

ويرى (منصور والخفاجي، ٢٠١٠، ٢٠٥) أن الابتعا يعتمد بشكل كبير على التغييرات والتحسينات التي يمكن إجرائها على طرائق التصنيع والإنتاج في المنظمة حيث إن التحسين في طرائق الإنتاج يقود إلى زيادة النمو في معدلات الإنتاجية .

يشير (Ettlie and Reza, 1992, 799) أن يكون الابتعا في العملية وخاصة في المنظمات الصناعية له تأثير كبير في إنتاجية تلك المنظمات حيث أظهرت أغلب الدراسات في هذا المجال أن الابتعا زيادة من كفاءة وإنتاجية المنظمات. ويبين (Adner and Levinthal, 2001, 614) أن الابتعا في العمليات في البداية قد يشمل في تقليل وقت دورة الصنع أو المرونة في العملية التصنيعية أو ارتفاع مستويات مهارة العاملين، كذلك استخدام أساليب الإنتاج الآلية بشكل كبير كما أن الابتعا في العمليات يسهم في تقليل التكاليف.

ويرى (Olson *et al.*, 1995, 51) بأن المنظمات تذهب إلى الابتعا في العملية بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج والذي ينعكس من خلال خفض تكلفة المنتج. إن الابتعا في العملية يعني

تحسين أساليب الإنتاج وانشطة الدعم اللوجستية بشكل كبير أو إدخال تحسينات في الأنشطة الداعمة مثل الشراء والمحاسبة والصيانة (Polder et al., 2010, 5).

٣. الابداع كمدخل استراتيجي

يرى الباحثون في مجال الاستراتيجية إن التحليل هو المحفز الرئيس للابداع، والحدس كأساس للابداع والذي ينتج منه توليد افكار استراتيجية فعالة للمنظمة (Wit and Meyer, 1998, 90). ويرى (Jones, 2002, 31) إن الابداع لا يحصل الا عندما يعتقد العاملون بأنه من اهم الاسبقيات وعندما تمنحهم المنظمة فرصة التجربة والخطأ من اجل زيادة معرفتهم وبالتالي تقديم منتجات ناجحة. في حين يشير (النجار، ٢٠٠١، ٣٥) الى انه عندما تكون هناك زيادة في تحركات المنافسين في الاسواق تبرز الحاجة الى استكشاف الفرصة البيئية الجديدة ومراقبة تحركات المنافسين، والذي بدوره يعتمد على المعلومات التي تمتلكها المنظمة وبالتالي فإن الابداع يكون في سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية. ويبين (Lei and Pitts, 2003, 123) كما يقوم الابداع الاستراتيجي بتحديد رؤيا المنظمة والسعي لتطويرها، واعتماد ابحاث السوق، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، ان تكون المنظمة مستعدة لتنفيذ الافكار الإبداعية في اطار ثقافتها وقدراتها المختلفة كذلك تتعزز قدرة المنظمة الإبداعية عندما تتكيف مع التغيرات البيئية. في حين يشير (Wit and Meyer, 2006, 70) الى أن تطوير الاعمال يكون من خلال الابداع الاستراتيجي عن طريق تركيزه على المستقبل وامكانية تحديد فرص النمو وبناء رؤية طويلة الاجل للمزايا التنافسية التي يمكن للمنظمة اعتمادها.

ثالثاً- مستوى الاداء

من أجل تلبية متطلبات الزبائن المتغيرة وبشكل سريع يتطلب من المنظمات تحسين الإنتاجية مع الحفاظ على الجودة بالمستوى المقبول، الامر الذي يتطلب منها وضع مقاييس مناسبة تكون قادرة على قياس كفاءة وفاعلية اداء العملية التصنيعية (Neely et al., 1995, 98). يعد الأداء من المؤشرات الرئيسية التي تعكس عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة وبالتالي فإن الاختيار الملائم وفهم أفضل مؤشرات الأداء الرئيسية يمكنها من تحقيق النجاح المطلوب (and Venkatesh, 1999, 96). Zhou). اما (Niven, 2002, 17) فيرى إن المقاييس المالية هي مؤشرات تاريخية معتمدة على معلومات تنبؤية وبالتالي فإن تركيزها يكون بشكل اساس على الربحية وهو امر غير كافي لتقويم الابداع المستقبلي، والذي تسعى لتحقيقه المنظمة. فيما يشير بعض الباحثين الى إن تقييم أداء الخدمة الحالي خطوة أولى وحاسمة في إدارة وتحسين الخدمة، فضلاً عن أن وضع مؤشرات قياس الأداء وتحديد المناطق التي سيتم تحسينه هي القضايا الاساسي التي تحظى بقدر كبير من الاهتمام من جانب الادارة العليا حيث إن ما يتم قياسه هو ما تم تحسينه (Perng et al., 2007, 735). من جانب اخر فإن الإنتاجية في نظام التصنيع تعد من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، الامر الذي يتطلب منها إجراء عملية التحسين المستمر للأداء لتعزيز كفاءة الإنتاج للحفاظ على قدرتها التنافسية (Song et al., 2013, 403).

١. مفهوم الاداء

عرف (مجيد، ٢٠٠٦، ١٧٢) الاداء بأنه: مؤشر لمدى فاعلية المنظمة ونجاحها في بلوغ اهدافها المحددة عن طريق الأنشطة التي تقوم بها. ويشير (Carton and Hofer, 2006, 3) الى مستوى الاداء هو قياس للوضع الذي تكون فيه المنظمة، نتيجة القرارات المتخذة من قبل ادارتها، وإن المقياس الذي يتم اختياره يعكس تلك النتائج المتحققة سواء كانت جيدة او سيئة. اما (de Waal, 2010, 80) فيشير الى مدى معرفة المنظمة لمواردها والذي تستطيع من خلاله الحصول على

الأشخاص الجيد ين وبالتالي تحقيق النتائج الايجابية). اما (محمود والغبان، ٢٠١٢، ٤) فيرى انه مصطلح يتكون من ابعاد تنظيمية واجتماعية واقتصادية ولا يمكن التعبير عنه من خلال الارقام والنسب فقط، في حين عرفه (حسين، ٢٠١٤، ٢١٥) بأنه الاستخدام الافضل للموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المنظمة بهدف تحقيق اهدافها والمحافظة على ميزتها التنافسية. ويرى (الطائي ومهدي، ٢٠١٥، ٧٥) هو احد المفاهيم الجوهرية المهمة للمنظمات، كونه يمثل انعكاساً لسلوك المساهمين في المنظمة، والذي يرتبط بالنتائج التي تحققها. في حين يرى (Jones, 2015, 56) بأنه قابلية المنظمة على استخدام مواردها المختلفة بطريقة فاعلة وكفؤة من اجل تحقيق اهدافها. فيما عرفه (الشمري، ٢٠١٧، ٢١١) بأنه النشاط الذي تقوم به المنظمة عن طريق التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها من اجل تحقيق اهدافها المتمثلة بأهداف النمو والبقاء من خلال الاستغلال الامثل للموارد بكفاءة وفاعلية. في حين يرى (الشهرلي والوائل، ٢٠١٤، ٨٣) بأنه الاطار المتكامل لنتائج عمل المنظمة من خلال تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل اداء الافراد والوحدات العاملة فيها. ويبين (داود واخرون، ٢٠١٦، ٧١) أن قياس ابعاد الاداء هو احد مقومات النجاح لأي منظمة حيث تستطيع من خلاله الحصول على التغذية العكسية والتي تمكنها من الحصول على البيانات الضرورية لبيان مدى تحقيق الاهداف والمعايير المعدة مسبقاً. ومما تقدم يمكن تعريف الاداء بأنه قدرة المنظمة على ادارة مواردها بطريقة كفؤة وفاعلة من اجل الوصول الى الاهداف المحددة مسبقاً بالشكل الذي يمكنها من التفوق على المنافسين.

٢. قياس الأداء

يمكن تقييم الأداء بطريقتين: طريقة قياس المتغيرات أي خصائص الخدمة أو المنتج، مثل الوزن أو الطول أو الحجم أو الوقت الذي يمكن قياس، وميزة استخدام متغيرات الأداء هي أنه إذا كانت الخدمة أو المنتج يفتقد لمواصفات أدائه فإن المفتش يعرف مقداره. والعيب هو أن مثل هذه القياسات عادة ما تنطوي على معدات خاصة ومهارات الموظفين والإجراءات الصارمة والوقت والجهد (Krajewski et al., 2010, 176). اما الطريقة الأخرى لتقييم الأداء هي قياس السمات أو خصائص الخدمة أو المنتج التي يمكن حسابها بسرعة من حيث الأداء المقبول حيث تسمح هذه الطريقة للمفتشين باتخاذ قرار بسيط (بنعم أو لا) حول ما إذا كانت الخدمة أو المنتج يلبي المواصفات، وغالباً ما تستخدم السمات عندما تكون مواصفات الأداء معقدة وقياس المتغيرات أمر صعب أو مكلف (Krajewski et al., 2013, 160).

٣. مؤشرات الاداء

اشار الباحثين الى مجموعة من مؤشرات الاداء الرئيسية والتي تمثلت بالاتي (Krajewski et al., 2013, 160) و (Jacobs and Chase, 2018, 14):

أ. الكفاءة

تشير الكفاءة الى الطريقة الامثل التي تستخدمها المنظمة في مواردها بالشكل الذي تحقق من خلالها افضل النتائج وباقل التكاليف (مجيد، ٢٠٠٦، ١٧٢). في حين يرى (Cummins and Mary, 2013, 797) أن الكفاءة تشير إلى نجاح المنظمة في تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات أو تعظيم الأرباح مشروطة باستخدام التكنولوجيا القائمة. ويرى بعض الباحثين أن الكفاءة تعني القيام بشيء بأقل تكلفة ممكنة عن طريق تقديم خدمة أو منتج باستخدام اقل ما يمكن من الموارد وتشمل هذه الموارد المواد والعمالة والمعدات والمرافق المستخدمة في العمليات (Chase and Jacobs, 2018, 14).

ب. الفاعلية

هو من المؤشرات الرئيسية لقياس مدى قدرة المنظمة على بلوغ اهدافها المنظمة عن طريق التكيف مع بيئتها (مجيد، ٢٠٠٦، ١٧٢). في حين يشير (دوسة وحسين، ٢٠٠٧، ١٦٩) على إنها قدرة المنظمة في الحصول على الموارد المختلفة واستثمارها بشكل فاعل لتحقيق اهدافها، فضلاً عن الى قدرتها على التوازن والاستقرار. اما (Jacobs and Chase, 2018, 14) فيرى أنها كل ما يجب على المنظمة القيام به من الأشياء التي من شأنها أن تخلق أكبر قيمة للربائن.

ت. الانتاجية

عرف (Slack et al., 2013, 58) الانتاجية بأنها نسبة ما يتم إنتاجه من خلال عملية إلى ما هو مطلوب لإنتاجه. بينما يرى (Krajewski et al., 2016, 36) إن الانتاجية هي مقياس للأداء الاقتصادي في الصناعات والمنظمات والعمليات، حيث أن الانتاجية هي قيمة المخرجات (الخدمات او المنتجات) المنتجة مقسوماً على قيم موارد المدخلات (الأجور وتكلفة المعدات، ... الخ) المستخدمة. في حين يشير (Heizer, et al., 2017, 51) الى انها نسبة المخرجات (السلع والخدمات) مقسومة على واحد أو أكثر من المدخلات (مثل العمل أو رأس المال أو الإدارة) وهي من مهام مدير العمليات وأن تحسين هذه النسبة من المخرجات إلى المدخلات يعني تحسين الكفاءة.

المبحث الثاني- الجانب التطبيقي للبحث

أولاً- وصف مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بالمصارف الاهلية العاملة في محافظة الديوانية الموضحة في الجدول ١ كمجتمع للبحث كونها من المنظمات العاملة في قطاع الخدمات الخاص فضلاً عن خدماتها المقدمة على مدار السنة والتي شملت الحوالات المصرفية والوساطة بين المقرضين والمستثمرين ومنح القروض، وفتح حسابات توفير الودائع، وخدمات السفتجة، والحوالات الداخلية، وبيع الدولار للمواطنين، والحساب الجاري، والسلف والقروض الممنوحة، والائتمان المصرفي فضلاً عن الى تظافر الجهود الابداعية فيها نحو استمرار العمل وتطوير خدماتها بما يلائم متطلبات السوق، حيث وزعت (٥٠) استمارة استبيان على الموظفين العاملين في تلك المصارف أسترجم منها (٤٥) استمارة صالحة والباقي غير صالحة .

الجدول ١

المصارف الاهلية مجتمع البحث

ت	اسم المصرف	عدد الاستثمارات الموزعة
١	مصرف الاتحاد	٨
٢	مصرف بغداد	٩
٣	مصرف الخليج	٨
٤	المصرف الاسلامي الاستثماري	١١
٥	مصرف الاقتصاد	٩

المصدر : اعداد الباحثين

ثانياً- ترميز محاور وفقرات البحث

تتناول هذه الفقرة ترميز وتوصيف محاور وفقرات البحث، اذ تم التعويض عن محاور وابعاد وفقرات البحث بمجموعة من الرموز لغرض تسهيل عملية التحليل الاحصائي، اذ تم توزيع

(45) استمارة على عينة من الموظفين العاملين في المصارف الأهلية في محافظة القادسية، فضلاً عن عرض كيفية جمع البيانات وتبويبها وتصنيفها وادخالها الى الحقيبة الاحصائية لغرض استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول ١ يوضح ترميز محاور وابعاد وفقرات البحث.

الجدول ١
ترميز محاور وابعاد وفقرات البحث

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الرمز
المحور الاول	التحسين المستمر (EEE)	خطط	٥	XX
		افعل	٥	SS
		افحص	٥	FF
		نفذ	٥	WW
المحور الثاني	ادارة الأبداع (VPV)	الأبداع في المنتج او الخدمة	٥	ZZ
		أبداع العملية	٤	NN
المحور الثالث	مستوى الاداء (PRM)	الكفاءة	٦	MM
		الفاعلية	٥	RR
		الانتاجية	٧	YY

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الاصدار ٢٣

ثالثاً - تحليل التوزيع الطبيعي

قبل البدء بعملية التحليل يتعين علينا اخضاع البيانات الى مجموعة من الاختبارات لغرض تحديد فيما اذا كان يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل اليها على المجتمع من عدمه ولذلك من خلال الاستعانة باختبار كلومجروف-سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) وشابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk)، من خلال البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار ٢٣ تم الحصول على النتائج الخاصة بهذا الاختبار وكما موضح بالجدول ٢ يوضح اختبارات التوزيع الطبيعي.

الجدول ٢

اختبارات التوزيع الطبيعي بين التحسين المستمر، وادارة الأبداع، ومستوى الاداء

Variable	min	max	Kol-Smi	P-value	Sha-Wil	P-value
XX	٢	٥	.269	.000	.794	.000
SS	2	5	.169	.002	.946	.035
FF	2	5	.155	.008	.887	.000
WW	2	5	.170	.002	.873	.000
EEE	2	5	.136	.036	.927	.007
ZZ	2	5	.172	.002	.878	.000
NN	2	5	.170	.002	.900	.001
VPV	2	5	.173	.002	.901	.001
MM	2	5	.232	.000	.859	.000
RR	2	5	.239	.000	.854	.000
YY	2	5	.241	.000	.853	.000
PRM	2	5	.231	.000	.868	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الاصدار ٢٣

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ٢ ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، اذ ان القيمة المعنوية لاختباري كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) وشابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk) اعلى من (0.05) وهي قيمة مقبولة (Park, 2008,8). وبالتالي فانه يمكن القول ان نتائج هذه الاختبارات تمهد الطريق لاستعمال الأدوات الإحصائية العلمية لغرض اختبار صحة الفرضيات الموضوعية والتحقق من مصداقية وثبات أدوات القياس المستعملة في البحث. ثالثاً- قياس ثبات ومصداقية اداة القياس (الاستبانة)

تشير النتائج الواردة في الجدول ٣ ان معامل الفا كرونباخ لابعد ومتغيرات البحث أعلى من (٧٥%) الامر الذي يمكن التعويل عليه ان فقرات وابعد ومتغيرات البحث تتسم بالثبات والمصداقية العالية.

الجدول ٣
معامل الفا كرونباخ

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفا كرونباخ للابعاد	الفا كرونباخ للمتغيرات	الفا كرونباخ للبحث ككل
المحور الاول	التحسين المستمر	خطط	.996	.995	.995
		افعل	.996		
		افحص	.995		
		نفذ	.995		
المحور الثاني	ادارة الابداع	الابداع في المنتج او الخدمة	.995		
		ابداع العملية	.995		
المحور الثالث	مستوى الاداء	الكفاءة	.995		
		الفاعلية	.995		
		الانتاجية	.995		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الاصدار ٢٣

رابعاً- الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

تتناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث.

١. التحسين المستمر

نستنتج من النتائج الواردة في الجدول ٤ ان بُعد افحص (FF) جاء بالمرتبة الاولى كونه حصل على اعلى وسط حسابي وقدره (٤,٢٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٢٣). بينما جاء بالمرتبة الثانية بُعد نفذ (WW) بوسط حسابي بلغ (٤,٢٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٠٥). وكان بُعد افعل (SS) بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي مرتفع نوعاً ما وقدره (٤,٠٣) أي بانحراف معياري بلغ (٠,٥٣٩). وجاء بُعد خطط (XX) بالمرتبة الاخير بوسط حسابي بلغ (٣,٧٢) أي بانحراف معياري قدره (٠,٦٩٤)

الجدول ٤

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحسين المستمر

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
x1	4.29	.815	اتفق	مرتفع	١
x2	3.82	.614	اتفق	مرتفع	2
x3	3.24	.883	اتفق	مرتفع	5
x4	3.51	.869	اتفق	مرتفع	4
x5	3.71	.549	اتفق	مرتفع	3
XX	3.72	.694	اتفق	مرتفع	الرابع
s1	3.73	.688	اتفق	مرتفع	٥
s2	3.82	.535	اتفق	مرتفع	٤
s3	4.00	.564	اتفق	مرتفع	٣
s5	4.11	.611	اتفق	مرتفع	٢
s4	4.47	.625	اتفق	مرتفع	١
SS	4.03	.539	اتفق	مرتفع	الثالث
f1	3.98	.866	اتفق	مرتفع	٥
f2	4.18	.614	اتفق	مرتفع	٤
f3	4.27	.654	اتفق	مرتفع	٣
f4	4.49	.549	اتفق	مرتفع	١
f5	4.29	.661	اتفق	مرتفع	٢
FF	4.24	.623	اتفق	مرتفع	الاول
w1	4.27	.837	اتفق	مرتفع	٢
w2	4.09	.633	اتفق	مرتفع	٤
w3	4.31	.821	اتفق	مرتفع	١
w4	4.27	.654	اتفق	مرتفع	٢
w5	4.20	.842	اتفق	مرتفع	٣
WW	4.23	.705	اتفق	مرتفع	الثاني

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الاصدار ٢٣

٢. ادارة الابتداع

تبيين النتائج الواردة في الجدول ٥ ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب بُعد الابتداع في المنتج او الخدمة (ZZ) وقدره (4.20) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٢٧). بينما جاء بُعد ابتداع العملية (NN) بالمرتبة الاخيرة كونه حصل على ادنى وسط حسابي بلغ (٤,١٥) اي بانحراف معياري قدره (٠,٧٣٦).

الجدول ٥
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف
لمتغير ادارة الابداع

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
z1	4.22	.704	اتفق	مرتفع	٤
z2	4.33	.769	اتفق	مرتفع	١
z3	3.93	.863	اتفق	مرتفع	٥
z4	4.27	.654	اتفق	مرتفع	٢
z5	4.27	.863	اتفق	مرتفع	٣
ZZ	4.20	.727	اتفق	مرتفع	الاول
n1	4.44	.659	اتفق	مرتفع	١
n2	3.60	1.156	اتفق	مرتفع	٤
n3	4.22	.703	اتفق	مرتفع	٣
n4	4.33	.640	اتفق	مرتفع	٢
NN	4.15	.736	اتفق	مرتفع	الثاني

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الاصدار ٢٣

٣. مستوى الاداء

يوضح الجدول ٢ الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات مستوى الاداء في المصارف عينة البحث

الجدول ٦
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغير مستوى الاداء

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
m1	4.49	.549	اتفق	مرتفع	١
m2	4.31	.633	اتفق	مرتفع	٣
m3	4.04	.852	اتفق	مرتفع	٥
m4	4.42	.723	اتفق	مرتفع	٢
m5	4.42	.691	اتفق	مرتفع	٢
m6	4.27	.654	اتفق	مرتفع	٤
MM	4.33	.640	اتفق	مرتفع	الاول
r1	4.31	.668	اتفق	مرتفع	٣
r2	4.44	.5459	اتفق	مرتفع	١

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
r3	4.27	.751	اتفق	مرتفع	٤
r4	4.33	.707	اتفق	مرتفع	٢
r5	4.04	.852	اتفق	مرتفع	٥
RR	4.28	.664	اتفق	مرتفع	الثاني
y1	4.31	.668	اتفق	مرتفع	٢
y2	4.11	.910	اتفق	مرتفع	٥
y3	4.22	.823	اتفق	مرتفع	٣
y4	4.07	.986	اتفق	مرتفع	٦
y5	4.31	.733	اتفق	مرتفع	٢
y6	4.18	.887	اتفق	مرتفع	٤
y7	4.42	.621	اتفق	مرتفع	١
YY	4.23	.769	اتفق	مرتفع	الثالث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الاصدار ٢٣

نستعلم من النتائج الواردة في الجدول ٦ ان بُعد الكفاءة (MM) جاء بالمرتبة الاولى بوسط حسابي مرتفع وقدره (٤,٣٣) اي بانحراف معياري بلغ (٠,٦٤٠). بينما جاء بُعد الفاعلية (RR) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٤,٢٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٦٤). بينما جاء بُعد الانتاجية (YY) بالمرتبة الاخيرة كونه حصل على ادنى وسط حسابي وقدره (٤,٢٣) اي بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦٩).

خامساً- علاقة الارتباط بين التحسين المستمر وادارة الابداع و مستوى الاداء

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين التحسين المستمر وادارة الابداع بوصفهما المتغير المستقل ومستوى الاداء بوصفه المتغير المعتمد، حيث تم اختبار العلاقة من خلال اختبار فرضيات البحث الرئيسية وفرضياتها الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط Pearson. والجدول ٧ يوضح مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث وفق برنامج (SPSS vr. 23).

الجدول ٧

مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

		الكفاءة	الفاعلية	الانتاجية	مستوى الاداء
خطط	Pearson Correlation	.882**	.858**	.902**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
أفعل	Pearson Correlation	.898**	.886**	.910**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
أفحص	Pearson Correlation	.963**	.961**	.952**	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

		الكفاءة	الفاعلية	الانتاجية	مستوى الاداء
	N	45	45	45	45
نفذ	Pearson Correlation	.961**	.953**	.973**	.970**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
التحسين المستمر	Pearson Correlation	.957**	.945**	.966**	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
الابداع في المنتج او الخدمة	Pearson Correlation	.963**	.964**	.977**	.976**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
ابداع العملية	Pearson Correlation	.979**	.971**	.971**	.981**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45
ادارة الابداع	Pearson Correlation	.978**	.974**	.980**	.985**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الاصدار ٢٣ (** تشير الى قوة الارتباط فاذا كانت الاشارة *) فأنها تشير الى ان قوة الارتباط تحت مستوى معنوية اقل من (٠,٠٥)، بينما اذا كانت الاشارة (** فأنها تعني ان قوة الارتباط تحت مستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

- لتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وباستخدام معامل الارتباط نلاحظ في الجدول ٧ ان المعطيات تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التحسين المستمر ومستوى الاداء) اذ يتضح من النتائج ان هنالك علاقة ارتباط قوية جداً قدرها (٩٦,٤%) وبمستوى معنوية عالية. كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الابداع ومستوى الاداء، اذ بلغت قوة الارتباط (٩٨,٥%) وبمستوى معنوية عالي.
١. قبول فرضية الارتباط التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد التحسين المستمر (خطط) ومستوى الاداء بقوة ارتباط قدرها (٨٨,٩%). بينما قوة ارتباط بُعد التحسين المستمر (خطط) وابعاد مستوى الاداء كانت كما يلي (الكفاءة) (٨٨,٢%)، والفاعلية (٨٥,٨%)، والانتاجية (٩٠,٢%).
 ٢. قبول فرضية الارتباط التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد التحسين المستمر (افعل) ومستوى الاداء بقوة ارتباط قدرها (٩٠,٥%). بينما قوة ارتباط بُعد التحسين المستمر (افعل) وابعاد مستوى الاداء كانت كما يلي (الكفاءة) (٨٩,٨%)، والفاعلية (٨٨,٦%)، والانتاجية (٩١%).
 ٣. قبول فرضية الارتباط التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد التحسين المستمر (افحص) ومستوى الاداء بقوة ارتباط قدرها (٩٦,٦%). بينما قوة ارتباط بُعد التحسين المستمر (افحص) وابعاد مستوى الاداء كانت كما يلي (الكفاءة) (٩٦,٣%)، والفاعلية (٩٦,١%)، والانتاجية (٩٥,٢%).

٤. قبول فرضية الارتباط التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد التحسين المستمر (نفذ) ومستوى الاداء بقوة ارتباط قدرها (٩٧%)، بينما قوة ارتباط بُعد التحسين المستمر (نفذ) وأبعاد مستوى الاداء كانت كما يلي (الكفاءة) (٩٦,١%)، والفاعلية (٩٥,٣%)، والانتاجية (٩٧,٣%).

٥. قبول فرضية الارتباط التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد ادارة الإبداع (الإبداع في المنتج او الخدمة) ومستوى الاداء بقوة ارتباط قدرها (٩٧,٦%). بينما قوة ارتباط بُعد ادارة الإبداع (الإبداع في المنتج او الخدمة) وأبعاد مستوى الاداء كانت كما يلي (الكفاءة) (٩٦,٣%)، والفاعلية (٩٦,٤%)، والانتاجية (٩٧,٧%).

٦. قبول فرضية الارتباط التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد ادارة الإبداع (ابداع العملية) ومستوى الاداء بقوة ارتباط قدرها (٩٨,١%). بينما قوة ارتباط بُعد ادارة الإبداع (الإبداع في المنتج او الخدمة) وأبعاد مستوى الاداء كانت كما يلي (الكفاءة) (٩٧,٩%)، والفاعلية (٩٧,١%)، والانتاجية (٩٧,١%).

سادساً - علاقة التأثير بين التحسين المستمر وإدارة الإبداع ومستوى الاداء

تهتم هذه الفقرة باختبار علاقة التأثير للتحسين المستمر وإدارة الإبداع في مستوى الأداء، إذ تم الاستعانة ببرنامج (Amos vr. 23) من أجل استخراج علاقة التأثير. حيث أن الجدول ٨ يوضح الارتباطات الافتراضية بين أبعاد التحسين المستمر وأبعاد ادارة الإبداع

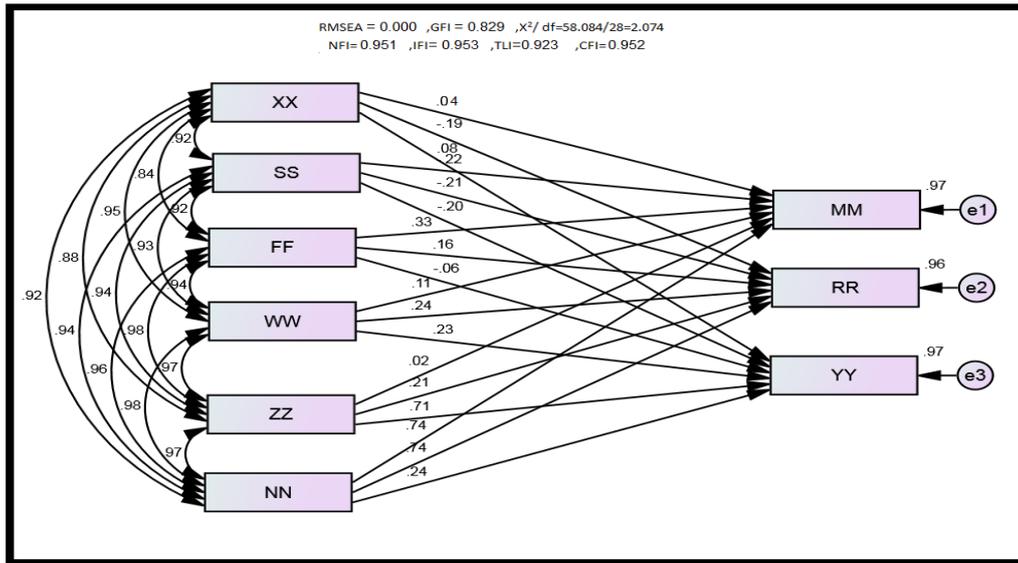
الجدول ٨

الارتباطات الافتراضية بين ابعاد التحسين المستمر وإدارة الإبداع

Estimate			
XX	<-->	SS	.916
FF	<-->	WW	.943
SS	<-->	FF	.917
XX	<-->	FF	.837
SS	<-->	WW	.934
XX	<-->	WW	.953
ZZ	<-->	NN	.972
WW	<-->	ZZ	.970
FF	<-->	ZZ	.979
SS	<-->	ZZ	.938
XX	<-->	ZZ	.885
WW	<-->	NN	.980
FF	<-->	NN	.961
SS	<-->	NN	.936
XX	<-->	NN	.923

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS الاصدار ٢٣

تشير النتائج الواردة في الجدول ٨ الى معاملات الارتباطات الافتراضية بين ابعاد التحسين المستمر وإدارة الإبداع، وهذه النتائج تعكس النتائج الظاهرة في الشكل ٣ والذي يوضح المخطط البنائي لعلاقة التأثير المباشر بين أبعاد التحسين المستمر وإدارة الإبداع في مستوى الاداء.



الشكل ٣

المخطط البنائي لعلاقة التأثير المباشر بين أبعاد التحسين المستمر وإدارة الإبداع في مستوى الأداء

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS الاصدار ٢٣

بينما يوضح الجدول ٩ معاملات الاوزان المعيارية لأبعاد التحسين المستمر، وأبعاد ادارة الإبداع في أبعاد مستوى الاداء.

الجدول ٩

معاملات الاوزان المعيارية لأبعاد التحسين المستمر، وإداره الإبداع في مستوى الاداء

			Estimate	S.E.	C.R.	P
MM	<---	XX	.04	.130	2.034	***
RR	<---	XX	-.183	.147	-3.243	***
YY	<---	XX	.089	.158	3.563	***
MM	<---	SS	-.260	.119	-2.190	***
RR	<---	SS	-.255	.135	-2.896	***
YY	<---	SS	-.289	.144	-4.003	***
MM	<---	FF	.337	.165	2.046	***
RR	<---	FF	.171	.187	1.925	***
YY	<---	FF	-.080	.200	-2.399	***
MM	<---	WW	.102	.207	2.492	***
RR	<---	WW	.228	.235	1.970	***
YY	<---	WW	.247	.252	1.981	***
MM	<---	ZZ	.016	.168	3.097	***
RR	<---	ZZ	.196	.190	2.031	***
YY	<---	ZZ	.748	.204	3.670	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
MM	<---	NN	.640	.143	4.460	***
RR	<---	NN	.669	.163	4.113	***
YY	<---	NN	.249	.174	2.432	***

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS الاصدار ٢٣
(<-->) يشير الى مسار واتجاه الفقرات

نستنتج من النتائج الواردة في الشكل ٣ والجدول ٩ مجموعة من النقاط المهمة ولعل من أبرزها ما يلي:

١. قبول فرضية التأثير التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد التحسين المستمر (خطط) في ابعاد مستوى الاداء والمتمثلة بـ (الكفاءة، والفاعلية، والانتاجية)، اذ يلاحظ ان القيمة الحرجة أعلى من $(1,96 \pm)$ ، الامر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بينهما بلغ التأثير لُبعد الكفاءة $(0,04)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة قدرها $(2,034)$ ، وللفاعلية $(-0,183)$ وهو تأثير عكسي وبقية حرجة بلغت $(-3,243)$ ، وللإنتاجية $(0,089)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة قدرها $(3,056)$.
٢. قبول فرضية التأثير التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد التحسين المستمر (أفعل) في ابعاد مستوى الاداء والمتمثلة بـ (الكفاءة، والفاعلية، والانتاجية)، اذ يلاحظ ان القيمة الحرجة اعلى من $(1,96 \pm)$ ، الامر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بينهما وقد بلغ التأثير لُبعد الكفاءة $(-0,260)$ وهو تأثير عكسي وبقية حرجة قدرها $(-2,190)$ ، وللفاعلية $(-0,255)$ وهو تأثير عكسي وبقية حرجة بلغت $(-2,896)$ ، وللإنتاجية $(0,289)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة قدرها $(-4,003)$.
٣. قبول فرضية التأثير التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد التحسين المستمر (افحص) في ابعاد مستوى الاداء والمتمثلة بـ (الكفاءة، والفاعلية، والانتاجية)، اذ يلاحظ ان القيمة الحرجة اعلى من $(1,96 \pm)$ ، الامر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بينهما وقد بلغ التأثير لُبعد الكفاءة $(0,337)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة قدرها $(2,046)$ ، وللفاعلية $(0,171)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة بلغت $(1,925)$ ، وللإنتاجية $(-0,080)$ وهو تأثير عكسي وبقية حرجة قدرها $(-2,399)$.
٤. قبول فرضية التأثير التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد التحسين المستمر (نفذ) في ابعاد مستوى الاداء والمتمثلة بـ (الكفاءة، والفاعلية، والانتاجية)، اذ يلاحظ ان القيمة الحرجة اعلى من $(1,96 \pm)$ ، الامر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بينهما وقد بلغ التأثير لُبعد الكفاءة $(0,102)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة قدرها $(2,492)$ ، وللفاعلية $(0,228)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة بلغت $(1,970)$ ، وللإنتاجية $(0,247)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة قدرها $(1,981)$.
٥. قبول فرضية التأثير التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُبعد ادارة الابتداء (الابتداء في المنتج / الخدمة) في ابعاد مستوى الاداء والمتمثلة بـ (الكفاءة، والفاعلية، والانتاجية)، اذ يلاحظ ان القيمة الحرجة اعلى من $(1,96 \pm)$ ، الامر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بينهما وقد بلغ التأثير لُبعد الكفاءة $(0,16)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة قدرها $(3,097)$ ، وللفاعلية $(0,196)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة بلغت $(2,031)$ ، وللإنتاجية $(0,748)$ وهو تأثير طردي وبقية حرجة قدرها $(3,670)$.

٦. قبول فرضية التأثير التي تنص على توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لُعد ادارة الابداع (ابداع العملية) في أبعاد مستوى الاداء والمتمثلة بـ (الكفاءة، والفاعلية، والانتاجية)، اذ يلاحظ ان القيمة الحرجة أعلى من $(1,96 \pm)$ ، الامر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بينهما وقد بلغ التأثير لُبعد (الكفاءة $(0,640)$) وهو تأثير طردي وبقيمة حرجة قدرها $(4,460)$ ، وللفاعلية $(0,669)$ وهو تأثير طردي وبقيمة حرجة بلغت $(4,113)$ ، وللانتاجية $(0,249)$ وهو تأثير طردي وبقيمة حرجة قدرها $(2,432)$.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

أ. الاستنتاجات النظرية

١. تركز المصارف قيد البحث على تدقيق المعلومات باستمرار عند القيام بفحص السجلات لزيائنها.
٢. تؤكد المصارف قيد البحث على تنفيذ الخطوات والقرارات التي تتخذها اول بأول بغية عدم الوقوع بأخطاء العمل المشاعة.
٣. تركز المصارف قيد البحث على معالجة المشاكل والاطفاء التي يقع فيها الموظفون اول بأول.
٤. تمتلك المصارف قيد البحث القدرة على تحسين ومعالجة عملياتها التي تقوم بها.
٥. يتضح بأن بيئة العمل في المصارف مجتمع البحث مناسبة للموظفين من خلال مشاركة العاملين في:

أ. الدورات التدريبية لكسب المهارات الجديدة.

ب. توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين من اجل التشجيع على الأبداع.

ت. ارتفاع مستوى الأداء وزيادة جودة الخدمة المقدمة.

٦. تستخدم ادارة المصارف قيد البحث تطبيقات وتقنيات حديثة من اجل تقديم افضل خدمة.
٧. تمتلك المصارف قيد البحث مهارات تشغيلية تحقق التفوق في اداءها، اضافة الى انها تتسم بعلاقات طيبة مع العاملين لديها.
٨. تستثمر المصارف المبحوثة المهارات الفردية من اجل تقديم خدمة افضل لزيائنها.

ب. الاستنتاجات العملية

١. اتضح وجود علاقة ارتباط بين التحسين المستمر وعملية الابداع ومستوى الاداء، الامر الذي سوف ينعكس بصورة طيبة على المصارف المبحوثة كون ان احدهما سوف يكمل الاخر.
٢. هنالك علاقة ارتباط بين ابعاد التحسين المستمر (خطط، وافعل، وافحص، و نفذ)، وابعاد عملية الابداع (الابداع في المنتج او الخدمة، وابداع العملية)، وابعاد مستوى الاداء (الكفاءة، والفاعلية، والانتاجية). الامر الذي بدوره سوف يؤدي الى تحسين ادار المصارف قيد البحث بشكل ايجابي.
٣. وجود علاقة تأثير معنوية للتحسين المستمر في مستوى الاداء، الامر الذي سوف ينعكس بصورة ايجابية على المصارف قيد البحث، اذ ان الزيادة الحاصلة في التحسين المستمر سوف تؤثر بصورة ايجابية على مستوى اداء المصارف قيد البحث.
٤. وجود علاقة تأثير معنوية لعملية الابداع في مستوى الاداء، الامر الذي سوف يؤثر بشكل ايجابي على مستوى اداء المصارف قيد البحث من خلال زيادة عملية الابداع لدى منتسبيها.

٥. هنالك علاقة تأثير لأبعاد التحسين المستمر (خطط، وافعل، وافحص، و نفذ في ابعاد مستوى الاداء (الكفاءة، والفاعلية، والانتاجية). الامر الذي سوف يؤدي الى تأثير المصارف قيد البحث من خلال زيادة التحسين المستمر في عملياتها المصرفية الامر الذي بدوره يؤدي الى زيادة كفاءة وفاعلية وانتاجية هذه المصارف
٦. هنالك علاقة تأثير لأبعاد عملية الابداع (الابداع في المنتج او الخدمة، وابداع العملية)، وابعاد مستوى الاداء (الكفاءة، والفاعلية، والانتاجية). الامر الذي يؤدي الى زيادة عملية الابداع في المصارف قيد البحث اذ ان زيادة الابداع في المنتج او الخدمة سوف يواكبه زيادة في كفاءة وفاعلية وانتاجية هذه المصارف، وهذا ينطبق ايضا على ابداع العملية، اذ ان زيادتها تؤدي الى زيادة كفاءة المصارف في استثمار مواردها بشكل امثل، وتحقيق اهدافها، زيادة انتاجية خدماتها التي تقدمها.

ثانياً- المقترحات

١. يتعين على المصارف قيد البحث التأكيد على ضرورة تنفيذ خطوات التحسين المستمر بدقة وبنشاط واداء عالي.
٢. يتعين على المصارف قيد البحث الاهتمام بالنشاطات والمجالات التي تقوم باختيارها والعمل بصدها من اجل تنفيذ المهام.
٣. ضرورة قيام المصارف قيد البحث بأجراء التحسين المستمر على مخرجاتها وفق الخطط الموضوعه لديها.
٤. ضرورة قيام المصارف قيد البحث بتحديد اهداف وفوائد واضحة وغير مكلفة.
٥. ضرورة قيام المصارف قيد البحث بتوثيق المعلومات الخاصة بالتحسين المستمر لأجل القيام بتطوير وتنمية هذه المعلومات وفق الحاجة اليها.
٦. يتعين على المصارف قيد البحث ان تهتم بتحسين المشاركة الجماعية في حل المشكلات موقعياً لغرض تطوير اساليب العمل.
٧. ضرورة قيام المصارف المبحوثة بتحسين برامج التطوير والتدريب لديها بهدف رفع معدلات الانتاج وزيادة رضا العاملين.
٨. أتمت الأعمال المكتبية كلما امكن ذلك ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال خدمة الزبائن.
٩. المصارف يجب ان تركز على التحسين المستمر وادارة الابداع في عملياتها والذي ينعكس على زيادة تأثيرها في الاداء المالي وذلك عن طريق:
 - أ. ادخال التحسينات المستمرة في عملياتها المصرفية واستخدام الآلات والأدوات الجديدة بدال من نمط واحد من العمليات .
 - ب. التركيز على الأداء الفعلي ومقارنته مع الاداء المخطط فضلاً عن تحديد نقاط القوة وضعف وتصحيح الانحرافات .

المصادر والمراجع

اولاً - المصادر باللغة العربية

١. الجبوري، ميسر ابراهيم احمد "نظم ادارة الجودة " (٢٠٠٨) . الطبعة الاولى ، العراق- بغداد
٢. الشمري، ارشد عبد الامير جاسم .(٢٠١٧). "الابداع الوظيفي والعوامل الاستراتيجية وتدخلاتها بالمقدرات الجوهرية والتفوق في الاداء الوظيفي". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد (١٤) ، العدد (١).

٣. الشهريلي، انعام توفيق و الوائلي، زينب عبد الواحد.(٢٠١٤). "جودة الاداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية". المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد (٧)، العدد (٣).
٤. الطائي، رعد عبد الله. وقادة، عيسى. (٢٠٠٨). "ادارة الجودة الشاملة"، الطبعة الاولى. دار اثراء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
٥. الطائي، رعد عبد الله ، مهدي ،احمد غازي. (٢٠١٥) "اثر الاسبقيات التنافسية في الاداء المنظمي" مجلة الادارة والاقتصاد . العدد(٣٨) المجلد (١٠٣).
٦. الكبيسي، صلاح الدين عواد (٢٠٠٢). "المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي". اطروحة غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد، العراق.
٧. النجار، دجلة مهدي (٢٠٠١). "اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية"، رسالة ماجستير، (غير منشوره)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
٨. حسين ، سحراء انور.(٢٠١٤). "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الإداء الوظيفي" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (٠) العدد (٣٦).
٩. خير الله ،جمال انيس .(٢٠٠٨). "الابداع الاداري". الطبعة الاولى ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان الاردن.
١٠. داود ، فضيلة سلمان طاهر ،مجيد حميد. حميد، لمى ماجد.(٢٠١٦). "قياس مستوى الاداء المصرفي على وفق متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتسويق الالكتروني". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٣)، العدد(٦٨)
١١. دوسة، طالب اصغر. وحسين، سوسن جواد .(٢٠٠٧). " دور ادارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٣)، العدد (٤٧).
١٢. سلمان، علاء جاسم. (٢٠١٤) "استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير اداء المنظمة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (٠)، العدد (٤١).
١٣. شبلي، فراس. حمدان، خالد .(٢٠٠٨). "اثر تقانة المعلومات على الابداع التنظيمي" ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال . المجلد (٥) ، العدد (٣).
١٤. صالح، ماجد محمد .(٢٠١٧). " عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية . " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٢) العدد (٣٨).
١٥. عقيلي، عمر وصفي.(٢٠٠١). "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة". الطبعة الاولى، ار الاوائل للنشر . عمان، الاردن.
١٦. محمد، نوال يونس. سليم، بسمان عبد الطيف.(٢٠٠٩). "اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع الفردي". دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة تنمية الرافدين. العدد (٣١)، المجلد (٩٦).
١٧. منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس .(٢٠١٠). "نظرية المنظمة مدخل العمليات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن.
١٨. محمود، فائزة ابراهيم .الغبان ، ثائر صبري .(٢٠١٢). "أمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية"، مجلة جامعة ذي قار ، المجلد (٧) ، العدد(٢).

ثانياً – المصادر باللغة الاجنبية

1. Adner, Ron, and Daniel Levinthal. (2001). "Demand heterogeneity and technology evolution": implications for product and process innovation. Management science, 47(5).pp.611-628.

2. Amabile, Teresa M. (1997). "Motivating creativity in organizations": On doing what you love and loving what you do. *California management review* ,40(1).pp 39-58.
3. Atrill, Peter, and Eddie McLaney.(2009)."Management accounting for decision makers". Pearson Education. Fifth Edition. prentice Hall Co.
4. Butler, Michael, Marek Szwejcowski, and Michael Sweeney(2018). "A model of continuous improvement programme management." *Production Planning & Control* 29.5 1-17.
5. Carton , Robert B. Hofor, Charlesw.(2006)."Measuring Organizational Performance" : Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research , MPG books limited London .
6. Certo, Samuel C., and S. Trevis Certo.(2006). "Modern management. Pearson": Pearson Prentice Hall, U.S.A , New Jersey.
7. Cohen, L. M. (2011). "Adaptation, adaptiveness, and creativity." *Encyclopedia of Creativity*,1(4).pp.9-17
8. Cummins, J. David, and Mary A. Weiss.(2013). "Analyzing firm performance in the insurance industry using frontier efficiency and productivity methods." *Handbook of insurance*. Springer, New York, NY. pp. 795-861
9. de Waal, Andre A. (2010). "Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance." *Measuring Business Excellence*, 14(1) .pp.79-95
10. Duranton, Gilles, and Diego Puga. (2001) "Nursery cities": Urban diversity, process innovation, and the life cycle of products. *American Economic Review*, 91(5).pp. 1454-1477.
11. Etlie, John E., and Ernesto M. Reza. (1992). "Organizational integration and process innovation." *Academy of management journal*, 35(4).pp. 795-827.
12. Gustina, Charles, and Rebecca Sweet. (2014). "Creatives teaching creativity." *International Journal of Art & Design Education*, 33(1).pp. 46-54.
13. Hassan, M. U., Shaukat, S., Nawaz, M. S. and 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.
14. Heizer ,Jay. Render, Barry and Chuck, Munson.(2017)."Principles of Operations Management", Sustainability and Supply Chain Management,10 th edition, Pearson Education Limited ,U.S.A.
15. Hilton, Ronald W.(2005)."Managerial Accounting",6th Ed.,Mc Graw-Hill Co. Inc.
16. Hipple, V.(1988)."The Sources of Innovation", First Edition, Oxford University Press, New York.
17. Jackson, C. J., Furnham, A., Forde, L., & Cotter, T. (2000). "The structure of the Eysenck personality profiler". *British Journal of Psychology*, 91(2).pp. 223-239.
18. Jacobs ,F ,Robert and Chase ,B, Richard .(2018)."Operations and Supply Chain Management", 15th Edition. Published by McGraw-Hill, New York.
19. Jansen, Justin JP, Frans AJ Van Den Bosch, and Henk W. Volberda. . (2006). "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance": Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11).pp1661-1674.

20. Jaruzelski, Barry, and Jon Katzenbach. (2012). "Building a culture that energizes innovation": creating an innovation culture is notoriously difficult. Here are some fresh insights and a roadmap for tackling the culture conundrum. *Financial executive*, 28(2).pp. 32-36.
21. Jones, Gareth R., (2015). "Contemporary Management ", Ninth Edition New York, McGraw – Hill.
22. Jones, Peter H. (2002). "When successful products prevent strategic innovation." *Design Management Journal (Former Series)*, 13(2).pp. 30-37.
23. Kaplan, Robert S.& Atkinson, Antony A.(1998)" *Advanced Management Accounting*" , 3rd ED., prentice Hall, Inc.
24. Khaledabadi , Hamid Jafari.(2008). "Innovation Management": Technology Strategies for Sustainable Vehicle Development, Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management. Stockholm, Sweden.
25. Khalili, Samane. (2011). "Explanation of creativity in postmodern educational ideas." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15.pp. 1307-1313.
26. Krajewski, Lee J., Manoj K. Malhotra, and Larry P. Ritzman (2010)."Management Processes and Supply Chains". ninth edition. Global Edition, Typeset in Utopia Std by Lumina Datamatics Printed and bound by Courier Kendallville in The United States of America
27. Krajewski, Lee J., Manoj K. Malhotra, and Larry P. Ritzman (2013)."Management Processes and Supply Chains". 10th Edition. Global Edition, Typeset in Utopia Std by Lumina Datamatics Printed and bound by Courier Kendallville in The United States of America
28. Krajewski, Lee J., Manoj K. Malhotra, and Larry P. Ritzman (2016)."Management Processes and Supply Chains". 10th Edition. Global Edition, Typeset in Utopia Std by Lumina Datamatics Printed and bound by Courier Kendallville in The United States of America
29. Kristoffersen, Annika. (2010)."Lean Administration – How can Lean be implemented in an administrative section ", Master thesis , Södertörn University .
30. Landwojtowicz, A. K. (2015)."Determinants of the concept of continuous improvement in manufacturing company, case study". 9 th Research. In: Expert Conference with International Participations "Quality. p. 10-13.
31. Lei, David, and R. A. Pitts.(2003)."Strategic management": Building and sustaining competitive advantage.2nd/. Thomson/South-Western.
32. Letangule, Solomon Leiro, Dr Letting, and K. Nicholas.(2012) "Technological innovation and corporate performance." *International Journal of Management & Business Studies* 2,3.pp. 66-72.
33. Ling, Tan Cheng, and Aizzat Mohd Nasurdin. (2010). "Human resource management practices and organizational innovation": An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4).pp. 105.116
34. McWilliam, Erica, and Shane Dawson. (2008). "Teaching for creativity:" Towards sustainable and replicable pedagogical practice. *Higher education*, 56(6).pp. 633-643.

35. Mironiuk , Kseniia .(2012). "Lean Office Concept: Implementation in R-Pro Consulting Company" Bachelor's Thesis Business Management, Mikkeli University Applied Sciences.
36. Mital, Anil, and Arunkumar Pennathur. (2004) "Advanced technologies and humans in manufacturing workplaces": an interdependent relationship. *International journal of industrial ergonomics*, 33(4).pp. 295-313.
37. Mitra, Amitava. (2016). "Fundamentals of quality control and improvement". Fourth edition John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
38. Neely, Andy. Mike, Gregory. and Ken Platts. (1995). "Performance measurement system design": a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4).pp. 80-116.
39. Nganga, S. I., and L. O. Oti. (2013). "Constructivism and the Likert scale on the perception of teaching/learning creativity at the university level." *Journal of Sociological Research*, 4(1) .pp.19-48.
40. Niven, Paul R.(2002) ."Balanced scorecard step-by-step": Maximizing performance and maintaining results. First Edition, John Wiley & Sons, New York
41. Olson, Eric M., Orville C. Walker Jr, and Robert W. Ruekert. (1995). "Organizing for effective new product development:" The moderating role of product innovativeness. *The Journal of Marketing*. pp. 48-62
42. Paladino, Angela. (2007). "Investigating the drivers of innovation and new product success": a comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management* 24(6).pp. 534-553.
43. Parisi, Maria Laura, Fabio Schiantarelli, and Alessandro Sembenelli. (2006). "Productivity, innovation and R&D:" Micro evidence for Italy. *European Economic Review*, 50(8).pp. 2037-2061.
44. Perng, Yeng-Horng, Yi-Ping Hsia, and Hui-Jung Lu. (2007). "A service quality improvement dynamic decision support system for refurbishment contractors." *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(7).pp. 731-749.
45. Pastinen, Markus.(2010). " High-performance process improvement". Springer Heidelberg .Dordrecht London . www.springer.com
46. Polder, Michael, Leeuwen, G. V., Mohnen, P., & Raymond, W. (2010). "Product, process and organizational innovation:" drivers, complementarity and productivity effects. UNUMERIT, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology. United Nations University .USA
47. Roberts, Peter W., and Raphael Amit. (2003). "The dynamics of innovative activity and competitive advantage:" The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization science*,14(2).pp.107-122.
48. Rothwell, Roy, and Mark Dodgson. (1991). "External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises." *R&d Management*, 21(2).pp. 125-138.
49. Sirková, Michaela. Ali Taha, V., Ferencová, M., & Safarik, P. J. (2014). "An analytical study on organizational creativity:" implications for management. *Polish journal of management studies*, 10(2).pp.179-187
50. Slack, Nigel, Stuart Chambers, and Robert Johnston. (2010) ."Operations management". Pearson education.

51. Slack, Nigel. Jones, Brandon, Alistair. and Johnston, Robert .(2013). "operations management" .Seventh edition. published under the Pitman Publishing imprint. United Kingdom.
52. Swink, Morgan, Steven A. Melnyk, Janet L. Hartley, and M. Bixby Cooper.(2014). "Managing operations across the supply chain". McGraw-Hill Education,. Second Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Avenue of the Americas. www.gen.lib.rus.ec
53. Song, Wenyan. Xinguo, Ming. and Zhitao Xu. (2013). "Risk evaluation of customer integration in new product development under uncertainty." Computers & Industrial Engineering, 65(3).pp. 402-412.
54. Vossen, Robert W. (1998)."Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation." International small business journal, 16(3) .pp.88-94.
55. Weetman, Pauline. (2006)."Financial accounting": an introduction. Pearson Education, First Edition, USA.
56. Wit, B. D. & Meyer, R. (1998). "Strategy:" Process, Context, content, an international perspective, 2nd ed., International Thomson Publisher.
57. Zhou, Mengchu. and Kurapati, Venkatesh. (1999)."Modeling, simulation, and control of flexible manufacturing systems": a Petri net approach, World Scientific Publishing Company, Singapore.