

تحليل العلاقة بين التعقيد المعرفي والاداء الابداعي بحث ميداني في عدد من المصارف الاهلية العراقية في بغداد

الاستاذ المساعد الدكتور عبد الرحمن مصطفى الملا / جامعة بغداد
الاستاذ المساعد الدكتور طاهر ريسان دخيل / جامعة القادسية
اياد حسن كاظم / جامعة بغداد

مستخلص البحث

يتحقق بقاء المنظمات في ظل بيئة مستمرة بالتغيير والتعقيد ايجاد قادة لديهم القدرة على التفكير بصورة سريعة وامكانية في جمع وخزن المعلومات من اجل التمايز فيما بينها ومن ثم تكاملها لأغراض صنع قرارات فاعلة في مثل تلك البيئات ، وقد تناول البحث الحالي تحليل العلاقة بين التعقيد المعرفي والاداء الابداعي . ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وانطلقت منه فرضية رئيسة واحدة وتفرعت منها فرضيتين . وقد تم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة عن طريق استعمال استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة عشوائية من قادة المصارف الاهلية في بغداد وكانت مكونة من (١٠٥) فرد من العاملين في المستوى الاداري الاول . واختتم البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن ان تسهم في قدرة القادة في المصارف على التفكير والتحليل والاستنباط لعدد كبير من المعلومات من اجل تحقيق الاداء الابداعي لمصارفهم .

الكلمات المفتاحية : التعقيد المعرفي ، هيكل المعرفة ، معالجة المعلومات ، الاداء الابداعي

Abstract

The survival of organizations achieved under constant environment of change and the complexity of finding the leaders have the ability to think quickly and the possibility to collect and store information in order to differentiate between them and then integrated for the purpose of making effective decisions in such environments, has addressed current research the relationship between the complexity of cognitive performance and creative analysis.

In order to achieve the goals of research has been building scheme supposedly determines the nature of the relationship between research variables and launched him head of one premise and branched including two assumptions.

It has been getting the necessary field information through the use of a questionnaire form prepared for that purpose and distributed to a random sample of private banks commanders in Baghdad and was made up of 105 individual from working in the chief administrative level.

Find concluded a number of conclusions and recommendations that could contribute to the ability of the leaders in the banks on the thinking and analysis and deduction to a large number of information in order to achieve the innovation performance of their banks.

Key words: cognitive complexity, structure of knowledge, information processing, innovation performance

المقدمة

((لا يمكن حل المشاكل بنفس نوع التفكير الذي انشأت من خلاله تلك المشاكل))

(Albert Einstein)

اصبحت القيادة الادارية اكثر تعقيدا في الالفية الثالثة والسبب ان هنالك العديد من الانشطة في المنظمات تتطلب من القيادات الادارية اعادة هيكلتها بصورة مستمرة وذلك نتيجة لزيادة التنافسية العالمية ، والتغيير الديمغرافي لمواقع العمل ، وسرعة التغيرات التكنولوجية ، وتتطلب تلك التغييرات من القادة الاداريين ان يكونوا معقدين بشكل اكبر وان يبذلوا أقصى ما عندهم من الجهود من اجل البقاء ومتابعة التغييرات الهيكلية والثقافية ، وبسبب تلك التغييرات الكثيرة فان ذلك يتطلب منظور شامل للقيادة من اجل اعادة التفكير في ادوار القائد وخصوصاً الدور الذي يتعلق بالقرارات المعلوماتية وكيفية معالجة المعلومات من قبله وتحديد خصائص كل موقف والرجوع الى السلوك المناسب لذلك الموقف ، وان استعمال (Kanter) لنموذج ذات الابعاد المتعددة في التفكير الاداري ما هو الا تعبير عن المعرفة الادراكية الادارية (managerial cognition) للقائد والتي تشير الى هيكل المعرفة او التوجه المعرفي للقائد وان من ابعاد التفكير الاداري هو التعقيد المعرفي ، والريادة ، مسح البيئة الخارجية ، القدرة التكيف وهذه الابعاد جميعها تسهل عملية الابداع في المنظمات .

المبحث الاول : الاطار النظري للمبحث

اولاً : مفهوم التعقيد المعرفي (Cognitive complexity)

يعد مفهوم التعقيد المعرفي من المفاهيم التي اكتسبت اهمية كبيرة في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية وايضا في ادارة المورد البشري بالإضافة الى العلوم الاخرى منها العلوم السياسية والمفاوضات وما يتسم به المفاوضات من خصائص.

فقد قدم عالم النفس (Bieri, 1955) مصطلح التعقيد المعرفي وناقشه بشكل اكثر في بناء الشخصية للفرد عندما يستعمله في صنع قراراته عن العالم الاجتماعي ، ويكون ذات تعقيد معرفي عالي واتفق معه (Crockett, 1965) على نفس الفكرة و اضاف الى المفهوم التمايز (differentiation) والتكامل (integration) (Vidas, 2008:18).

بينما عرف (Perry, 1970) المصطلح على انه قدرة الفرد على تحمل الغموض وصنع القرارات الداخلية مقابل الخارجية من خلال التفكير التجريدي ، ومفهومه هذا يشير الى القدرة في الاستمرار بالتجريد من الفرد ، ويكون موجه داخليا وليس خارجيا ، واستعمال منظورات متعددة ، وقد طور المفهوم من خلال المقابلات التي اجراها لعدد من طلبة في جامعة هارفارد للمدة من ١٩٥٠ - ١٩٦٠م ، واتفق معه على نفس المفهوم والذي يعتمد على التجريد والاستمرار به من الفرد كلا من (Harvey, Hunt and Schroder, 1961) ، (Vidas, 2008:15).

ومن وجهة نظر التمايز والتكامل (هيكل المعرفة) فقد اشار كلا (Bartunek, Gordon & Weathersby, 1983)، الى المفهوم على انه قدرة الفرد في تمييز منظورات متعددة وتكامل تلك المنظورات في صنع قراراته واتفق معه (Streufert & Swezey, 1986) والتمايز هنا يشير الى عدد العناصر المنفصلة والتميز (العوامل، المتغيرات) الموجودة ضمن حدث معين وامكانية الفرد في تقسيمها ضمن المساحة الادراكية في العقل البشري . والتكامل يشير الى العلاقات والروابط بين تلك العناصر (Curseu et al., 2005:684).

وعرف اخرين المفهوم من وجهة نظر معالجة المعلومات (هيكل المعرفة) وأشاروا الى المفهوم على انه خاصية الفرد المتمثلة في مقدار المعلومات والمعرفة التي يستعملها في تطبيق منظورات متعددة عندما يدرك المثيرات من البيئة الخارجية ومن ثم يبدأ بتحليلها وتفسيرها بناء على المعلومات والمعرفة المتاحة والمخزنة في العقل البشري واسترجاعها وتقييمها واجراء المعالجات الذهنية الصحيحة وصنع القرارات الفاعلة عن تلك المثيرات (Lee & Truex, 2000:1)، واتفق معه (Curseu et al., 2005:683) بانه المرونة والتكيف الموجبة بمعالجة المعلومات عن (Schroder, Driver, and Streufert, 1967) في حين عرف (Hendrick, 2009:1028) المصطلح من وجهة نظر التعقيد المعرفي التنظيمي organizational complexity cognitive على انه درجة التمييز والتكامل الموجودة داخل المنظمة وحدد ثلاثة انواع من التمايز داخل المنظمة .

ومن تلك المفاهيم سنركز بشكل اساس على هيكل المعرفة ومعالجة المعلومات كمرتكزات اساسية للبحث ضمن مفهوم التعقيد المعرفي.

١- هيكل المعرفة الادراكية

يشير التعقيد بشكل عام الى الاجابة على التساؤل الاتي :- كيف (How) يفكر الافراد وكيف يسلكون في عملهم ؟ على العكس من الافراد الذين يعتمدون على التساؤل ما الذي (What) نفكر به او نعمله؟ ونجد ان الكيفية التي نفكر بها تكون صعبة جدا في عملية صنع القرارات الفاعلة . وهنا عملية التفكير تعتمد بشكل كبير على هيكل المعرفة (cognitive structure) وليست على محتوى المعرفة (content) .

ويؤكد (Courtois, 1995:420) ان العنصر الاساس في الاسلوب المعرفي هو التعقيد في عملية التفكير والادراك ، وتعتبر عملية الادراك وتكوين الصورة عن حدث او حالة معينة هي واحدة ايضا من العناصر التي ترتبط بشكل قوي بالاسلوب المعرفي وبسبب ان هذه العملية هي مرتبطة بالتفكير (الهيكل) لا المحتوى فأنها تكون صعبة ومعقدة وتعتمد على دوافع الفرد ، وازضاف (Awad & Ghaziri, 2004:35) ان الهدف الاساس من علم النفس المعرفي (Cognitive Psychology) هو تحديد هيكل المعرفة الادراكية والعملية التي لها علاقة بأداء الافراد المهرة الذين يعملون في العمليات

كما وأشار (Basseches, 1984) في بحثه ان للهيكل الذهنية (mental structures) او هياكل المعرفة اهمية ودور كبير في التفكير الجدلي (dialectical thinking) فمن خلال تلك الهياكل الذهنية سوف يحقق الافراد التكيف والتنظيم في بيئاتهم (Vurdelja, 2011:106).

واكدت دراسة (Jo,2012:290) ان هيكل المعرفة الادراكية يتضمن من انواع محددة من المعرفة التي يستعملها الفرد في وصف وتحليل وتوضيح البيئة المحيطة به ، وان اللاتأكد يمكن ان يخفض من الفرد من خلال هيكل المعالجة الذهنية للمعلومات التي يكتسبها ويستعملها في الوقت المناسب ، كما وان عمل الفريق يحتاج بدرجة كبيرة الى المعالجة الذهنية لكل فرد في الفريق من اجل انجاز المهام بشكل اكثر دقة وفاعلية .

واخيرا يمكن ان نشير الى هيكل المعرفة الادراكية الى قدرة الفرد في استعمال التفكير ومعالجة المعلومات والمعرفة والذاكرة على المدى البعيد او القريب في عملية صنع قرارات فاعلة عن اي موقف يمكن ان يتعرض له الفرد خلال حياته ، وهيكل المعرفة يزداد اهمية كبيرة بالنسبة للقادة في المستوى الاولى لان اغلب اعمالهم تتعلق بالتفكير والمعالجة ولهم الدور الكبير في تحقيق التكيف والبقاء لمنظمتهم من خلال الموائمة بين البيئة الداخلية والخارجية .

٢- معالجة المعلومات

معالجة المعلومات من الافراد يهتم في الكيفية التي يكتسبون بها المعلومات ويجمعونها ويستعملونها في الوقت المناسب في صنع القرار ، وبما ان القادة هم صانعي قرارات فان فهم المعالجة للمعلومات يمكن ان يساعدهم في استعمال تلك المعلومات بصورة جيدة (Taggart and Robey,1981:187) .

اما معالجة المعلومات التنظيمية فتعني قدرة المنظمة في توضيح السلوك التنظيمي من خلال دقة تدفق المعلومات بين المنظمات وفي داخل المنظمة ، وتقوم المنظمات بمعالجة المعلومات عن طريق تحليل المفاهيم ونقل البيانات البيئي من خارج المنظمة بواسطة المدراء واستعمالها في صنع القرارات الادارية ويرجع الاصل في مفهوم معالجة المعلومات التنظيمية الى (Thompson,1967) و (Galbraith,1973,1977) و Tushman (and Nadler,1978)) وبعدها تطورت عدة دراسات في ذلك الجانب ، ويمكن توضيح نظرية معالجة المعلومات التنظيمية من منظورات الهيكل والاستراتيجية من (Burns &Stalker,1961) وغيرهم من الباحثين واستعملوا معالجة المعلومات لأغراض الاستجابة للتنافس وصنع القرارات عن المنافسين .(Smith et al.,1991:62-63).

وعرفه (Tuggle & Gerwin,1980:577) بانه مجموعة من الانظمة المتداخلة في صنع القرارات وحل المشاكل ،وان كل نظام يحتاج الى المدخلات (المعلومات) التي يستعملها في حل مشكلة معينة .

وللمعلومات واستعمالها ومعالجتها اهمية كبيرة بالنسبة لقادة المنظمات وقد اشار (Zaccaro et al.,2001:455) الى وظائف القادة وفق منظور حل المشاكل الاجتماعية الى عدد من الوظائف الجوهرية او الابعاد التي يقوم بها القادة ومنها (Fleishman et al., 1991).

١- البحث عن المعلومات وهيكلتها .

٢- استعمال المعلومات في حل المشاكل

٣- ادارة المورد البشري

٤- ادارة المواد الاولى

ويقوم القادة ضمن البعد الاول باكتساب المعلومات ومن ثم تنظيمها وتقييمها والتغذية العكسية والرقابة على تلك المعلومات ، وفي البعد الثاني تحديد الحاجات والتخطيط والتنسيق وايصال المعلومات .
وللمعلومات ايضا دور كبير في القيادة الاستراتيجية وكيفية يفكر القادة الاستراتيجيون و للمعلومات الاهمية الاكبر من خلال عملية التفكير النظامي والانعكاسية لذلك التفكير في ادراك القادة من خلال ما يمتلكه من معلومات من اجل اعادة صياغة المواقف التي تواجهه في العمل او حياته العامة ، فمن خلال المعلومات ومدى توفرها والخبرات والمهارات التي يمتلكها القادة سيحققون فاعلية في صناعة القرارات لتلك المواقف (Pisapia et al., 2005:45).

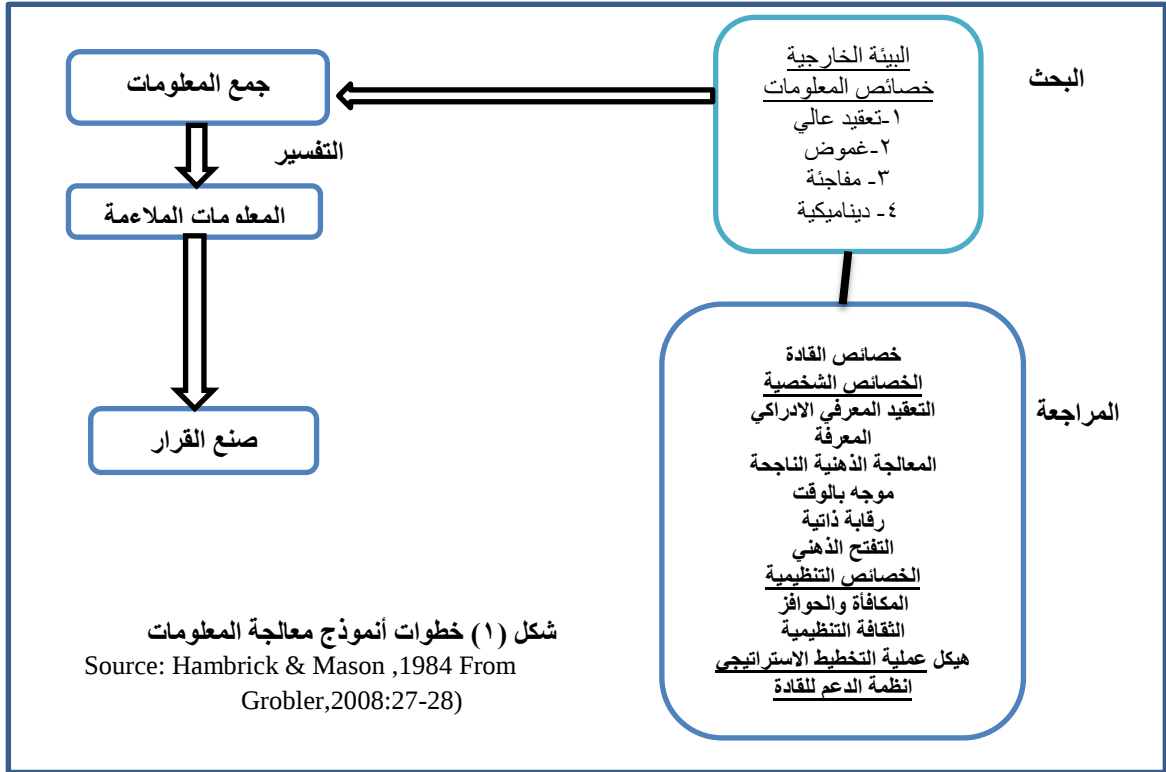
وقد اشار (Driver & Streufert, 1969:273) الى الدور الكبير للأفراد والمجموعات كأنظمة لمعالجة المعلومات واكدوا ان للمعلومات ومعالجتها من قبل الفرد او اعضاء المجموعة دور كبير في خفض اللاتأكد البيئي لديهم ، واساس في الحصول على مدخلات النظام وكذلك وجد (Miller, 1960) ان زيادة التعقيد يتطلب زيادة في حجم المعلومات وقدرة في معالجتها من قبل الفرد او عضو المجموعة من اجل فك التعقيد .

وهناك العديد من المداخل والنماذج التي استعملها عدد كبير من الباحثين وسنعرض عدد من تلك المداخل والنماذج المتعلقة بمنظور معالجة المعلومات للفرد، و اشار (Taggart and Robey, 1981:187) الى ثلاثة مداخل

الاول : يشير الى انه مدخل يوجه الافراد في استعمال المعلومات في صنع خيارات بديلة للمواقف التي يواجهها في العمل واصبح ذلك المدخل معقد بسبب كثرة المعلومات وتعدد البدائل ، والمدخل الاخر التعقيد المعرفي الادراكي الذي يربط التعقيد بالنظام المفاهيمي للفرد وقدرته على خزن وتحليل وتذكر ومعالجة المعلومات والتكامل بينها من خلال العلاقات المترابطة والمعلومات من اجل التوصل الى قرارات فاعلة ، والمدخل الاخير يختلف عنهم بشكل نوعي حيث يعتمد مصنع القرار فيه على الروتين المنطقي في صنع قراراته من خلال المعلومات البسيطة والروتينية . اما فيما يخص نماذج معالجة المعلومات فقد عرض لنا (Grobler, 2008:13) مفهوم التعقيد المعرفي الادراكي بانه الدرجة التي يستطيع فيها الفرد تمايز وتكامل المعلومات (Schroeder, Driver & Streufert, 1967).

فالفرء بالتعقيد المعرفي الادراكي العالي يكون افضل في البيئات التي تتسم بالغموض من الفرء الاقل تعقيدا معرفيا (Harvey, Hunt & Schroeder, 1961). ويميل الفرء الاكثر تعقيدا معرفيا الى البحث ومعالجة مقدار كبير من المعلومات وتكون له قدرة اكبر في تكامل المعلومات بشكل فاعل واستعمالها في عملية صنع المعلومات (Schwenk, 1986)، والفرء ذو التعقيد المعرفي الادراكي العالي تكون له قدرة متزايدة في اعادة صياغة المشاكل وقدرة افضل في التخطيط والتفكير الاستراتيجي (Streufert & Swazey, 1986)، وبين (Grobler, 2008:27-28) ان المعلومات الديناميكية والمضطربة تحتاج الى معالجات وتقييم من قبل القادة التنفيذيين وفي معظم البيئات التي تتسم بالاضطراب والتعقيد ، وقد وصف (Aguilar, 1967; Hambrick and Mason, 1984) معالجة المعلومات في ثلاثة خطوات :

- ١- المراجعة : وتشير الى قدرة المدير الى مراجعة البيئات التنافسية ،الاقتصادية ، والتكنولوجيا.
- ٢- البحث : وتعني قدرة المدير على جمع المعلومات وتصنيفها الى معلومات مهيكلة وغير مهيكلة
- ٣- التفسير : وتشير الى تحليل مجموعة من المعلومات من المدير وتحديد فيما اذا كانت ملائمة وصحيحة والانموذج ادناه يبين تلك الخطوات



ويشير الشكل اعلاه ان القائد يبدأ مع الخطوة الاولى وهي مراجعة للبيئة الخارجية ومعرفة نوع المعلومات التي يمكن الحصول عليها وطبيعتها وخصائصها التي تتسم بها من اجل ان توفر له تلك القدرة الى امكانية الحصول والتوقيات الملازمة لذلك ، بالإضافة الى الطبيعة التنظيمية والبيئة الداخلية للمنظمة يمكن ان تؤثر بقدرات المراجعة والاندفاع من القادة ، وبعد تلك الخطوة تبدأ الخطوة الثانية وهي عملية البحث عن المعلومات ويجب ان تكون عملية البحث من المصادر الصحيحة وبمساعدة شبكات العمل والعلاقات التي يمكن ان توفر تلك المعلومات في الوقت المناسب ومن المصادر التي يمكن للقادة ان يثق بهم مع المحافظة على سرية المعلومات اذا كانت ذات تأثير قيمة للمنظمة وتتعلق بصنع قرارات مصيرية للمنظمة ، وبعد ذلك يقوم القائد باختيار المعلومات التي يراها مناسبة وملائمة للقرار ويمكن الاعتماد عليها في صنع قرارات استراتيجية وحسب وجه نظر الباحث من الضروري ان تكون المعلومات دقيقة وتتوفر لصناع القرار بالوقت والكلفة المناسبين ، وقد اثبت ذلك (Fiedler, 1967) من خلال قوله ان القائد الفاعل هو الذي يستطيع ان يقرأ المواقف والافراد بشكل جيد من خلال المعلومات المتوفرة عن الموقف بالإضافة الى خبراته والمعالجات التي يراها مناسبة في ذلك .

ثانياً: ابعاد التعقيد المعرفي

من بدايات دراسة (Burns and Stalker, 1961) في بحثهم ادارة الابداع لأكثر من ٢٠ شركة صناعية تعمل في قطاعات مختلفة من المملكة المتحدة البريطانية ودراساتهم لتأثيرات البيئة الخارجية في ممارسات الادارة والاداء الاقتصادي لتلك الصناعات ، وكانت نتائج دراستهم التمييز بين نوعين من البيئات التي تعمل بها تلك الشركات وهي المستقرة والاخرى التي تميل الى ان تكون اقل قدرة في التنبؤ ، وطبقاً الى ذلك حددا نوعين من الانظمة التي تلائم ممارسات الادارة والهيكل وهما النظم الالية والعضوية mechanistic system and (organic) ، وكان من نتائج دراستهم ان المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة تكون افضل في النظم الالية ومثال ذلك البيروقراطية ، والمنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة وديناميكية تكون النظم العضوية اكثر ملائمة لها وتعمل بشكل افضل عندما تكون الظروف غير متوقعة متزايدة وتتطلب عملية حل المشاكل الجديدة ادوار وظيفية خارج اطار الهيكل الهرمي ، ان من اهم التوصيات الخاصة في دراستهم ان المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة ومستقرة بشكل نسبي لذلك ينبغي على المنظمات ان تتحرك بين النظامين وفق المتطلبات البيئية .

وامتداداً لمحاولات دراسة (Burns and Stalker, 1961) جاءت دراسة (Lawrence and Lorsch, 1967) لستة من الشركات الصناعية المختلفة في الولايات المتحدة الاميركية ودراستهم لا تأكد على الهيكل فقط وانما على الاقسام التخصصية والمنظمة بشكل يلبي البيئة الخارجية للمنظمة ، وركزت دراستهم لأربعة من الاسئلة ١- ماهي المتطلبات البيئية التي تواجهها المنظمات وما هي علاقات تلك المتطلبات بالتصميم الفاعل للمنظمة؟ ٢- هل ان المنظمات في حالة البيئة المستقرة والثابتة بصورة نسبية تصنع سلطة مركزية وتستعملها بشكل خاص في صنع القرارات الاساسية ؟ واذا هي كذلك لماذا؟ ٣- هل هنالك نفس درجة التخصص بين الافراد والمجموعات والمتطلبات البيئية ام هنالك فروقات بينهم؟ ، ٤- اذا كانت هنالك فروقات في التخصص فهل تؤثر بعملية التنسيق بين اقسام المنظمة ؟

وللإجابة على تلك التساؤلات الاربعة درس كل من لورنس ولورش هيكل تلك المنظمات الست واصبحت المصطلحات الثلاث الرئيسية متداولة بشكل كبير بين نظرية وممارسة التصميم التنظيمي (التمايز ، التكامل البيئية Mullins, 2005:644) .

ويشير التمايز الى فروقات في التوجه العاطفي والادراكي بين المدراء في مختلف الاقسام الوظيفية ، اما التكامل فيشير الى جودة التعاون الموجودة بين الاقسام من اجل تلبية المتطلبات البيئية ، وكذلك هي درجة التعاون والتنسيق بين مختلف الاقسام بالمهام المستقلة ، وان هدف دراستهم ليست تقليل الفوارق بين الاقسام وانما ايجاد اقسام مختلفة تؤدي مهام حسب طبيعة الهيكل (p646) .

اما (Gibson et al., 2013:417) فقد عرفوا التمايز بانه عملية تجزئة النظام التنظيمي الى انظمة ثانوية طبقاً للمتطلبات البيئية ، وان جزء من فكرة مفهوم التمايز ترجع الى التخصص في العمل والتخصص الى درجة التقسيمات ولكن يتضمن بشكل كبير الخصائص السلوكية للعاملين ، والتكامل يعني انجاز اهداف المنظمة بين مختلف الاقسام الفرعية

ومن تلك المقدمات فقد اكد العديد من الباحثين في علم النفس والمجالات الادارية المختلفة بان للتعبيد المعرفي بعدين هما التمايز والتكامل (Differentiation and Integration) ونذكر بعض من هؤلاء المؤلفين ووفقا للجدول ادناه :

جدول (٢) اسماء المؤلفين في تحديد ابعاد التعقيد المعرفي		
ت	اسم المؤلف او الباحث	السنة
١-	Streufert & Swezey	1985
٢-	Neill	2000
٣-	Denison et al.	1995
٤-	Bryan	2002
٥-	Jenesn	2001
٦-	Wallace & Suedfeld	1988
٧-	Engin	2004
٨-	Dodd	2009
٩-	Manral	2011
١١-	Hooijberg et al.	1997
١٢-	Raphael	1982
١٣-	Calori et al.	1994

وسيتم مناقشة تلك الابعاد وكما يلي :

اولاً : التمايز (Differentiation)

قد يكون التمايز بعد من ابعاد التعقيد التنظيمي (الهيكل) الموجود في داخل المنظمة ، وهناك ثلاثة انواع من

التمايز الهيكلية الموجودة داخل المنظمات وهي (Hendrick,2009:1028).

- ١- التمايز العمودي : ويشير الى عدد المستويات التنظيمية في المنظمة .
- ٢- التمايز الافقي : ويشير الى عدد الاقسام والتخصصات الوظيفية في المنظمة .
- ٣- التشتت المكاني (spatial dispersion) : ويمكن ان نعبر عنه باللامركزية وتشير الى عدد المواقع
- ٤- الجغرافية والمسافة بين تلك المواقع والمركز ، وعدد العاملين المتواجدين في كل مركز .

ويحتاج القادة في المنظمات بشكل كبير الى التمايز البيئي ومعرفة درجة التعقيد والتعبير البيئي من خلال معالجة الدقيقة للمعلومات التي يجمعونها عن طريق شبكات عمل متعددة لأغراض التخطيط الاستراتيجي الفاعل وصنع القرارات من اجل تحقيق التكيف البيئي للمنظمة وتحقيق البقاء والنجاح ضمن بيئة الصناعة التي تعمل بها المنظمة .

واشار (Crawford & Strohkirch,2004 :44) ان للتمايز الادراكي دوراً كبيراً على مستوى الاداء التنظيمي ، وايضا دور في فهم اكثر لسلوكيات الافراد العاملين في المنظمة ، والقدرات الاقناعية persuasive (abilities) التي يستعملها القائد التحويلي في تفاعله مع العاملين .

واكد كلا من (Stefanovic & Milosevic,2012:157) الى مفهوم التمايز في عملية فرز المفاهيم ومعرفة الفوارق بين المصطلحات والمفاهيم عن طريق التمايز بينهما ، وفي الاستراتيجية وأنموذج الاعمال للمنظمة وعملية

فهم علاقة الارتباط بين البيئة، الاستراتيجية، اداء المنظمة، اشار الباحثان الى ان الاستراتيجية ومفهوم الاعمال هما مصطلحين يختلف احدهما عن الاخر من خلال التمايز المفاهيمي الا انهما تجمع بينهما علاقات ارتباط وتكامل واحد للآخر.

وبين (Denison et al.,1995:525) بان بدايات الاولى لطبيعة تناقض القيادة كانت موجودة في عمل كلا من (Bass,1960;Blake & Mouton,1965;Lawrence& Lorsch,1967;Burns,1978) وميزت نظريتهم بان القادة يجب ان يكون لديهم وبصورة طبيعية قابليات وقدرات في التمايز والتكامل (عوامل مطلوبة في القيادة على مستوى الفرد وضرورية للتناقض) (Smith & Lewis, 2011, p389)، وعبرا ان التعقيد السلوكي يكون مفهوم بشكل اكثر دقة من خلال العقيد المعرفي الادراكي حيث ان القادة ومن خلال طبيعة الادوار التي يؤدونها ومعرفة سلوكيات الافراد العاملين هم يحتاجون بدرجة كبيرة الى التمايز الادراكي لتأدية دور مختلفة. والتمايز المعرفي العالي للقائد يوفر له قدرات في اعادة حل الصراع الداخلي بين الافراد واعادة حل المشاكل بطرق متعددة وايضا قدرات في ابتكار عدة حلول من الممكن ان تجعله اكثر ابداعية ونجاح في ممارسات القيادة (Janasz & Behson,2007:399) واقترح العديد من الباحثين ان قدرات الافراد في التمايز العديد من المتغيرات والبدائل والابعاد يمكن ان تؤثر في عمل الافراد وتساعدهم بشكل افضل في العمل ضمن مجالات المخطط الاستراتيجي، وصانع قرارات، وامكانيات في حل المشاكل المعقدة والتفاوض والعمل ضمن المجالات السياسية (Mayer & Dale,2010:24).

وحدد (Hooijberg et al.,1997:382) التمايز الاجتماعي كبعد من ابعاد التعقيد الاجتماعي وعبروا عنه بانه قدرة ادارية يحتاجها القائد في تفاعله مع الافراد والمواقف في العمل، ودراسته تكون ضمن ادبيات علم النفس او القيادة ويكون معرف وفق عدة ابعاد منها الذكاء الاجتماعي الذي عرفه (Stemberg, 1985) بانه قدرة القائد على فهم الآخرين وطريقة التعامل معهم، وتعد قدرة القائد في فهم مشاعره الذاتية وتمييز مشاعر الآخرين احد المكونات الاساسية للتمايز الادراكي.

يمكن ان نلاحظ من خلال ما تقدم ان التمايز مفهوم مهم لكل فرد في حياته العامة او الخاصة ويزاد المفهوم اكثر اهمية في مجالات المنظمة وخصوصا في القيادة والسلوك التنظيمي وفي التنظير والاكتشافات العلمية المتطورة والافراد ذو التمايز لعالي تكون لهم قدرات في للعمل في البيئات المعقدة والتي تتسم بالتغيير السريع والديناميكي والتقلبات الكبيرة والمنافسة الشاملة والعالمية وان مدراء المصارف والقيادات في العراق بوجه خاص يحتاجون الى مثل هذه الخاصية من اجل استدامت عمل مصارف ومواجهة التحديات الخارجية بشكل كبير وحل التناقضات في البيئة الخارجية.

ثانياً : التكامل (Integration)

يعد التكامل البعد الثاني من ابعاد التعقيد المعرفي ولا يحدث من دون البعد الاول وهو ذو علاقة ارتباط وتواصل ولا يمكن الفصل بينهما من اجل الوصول الى اية معالجة ذهنية للفرد . وعرفه (Jensen,2001:22-23) بأنه عملية تطوير الارتباطات بين الخصائص المعقدة التي تم تمييزها ولا يحدث التكامل من دون وجود مشاركة فعلية للتمايز من اجل الحل ، والفرد الذي لديه تكامل قليل تكون عملية التمايز لديه بسيطة ، اما الفرد الذي يمتاز بالتكامل العالي فهو يكون لديه قدرة مفاهيمية في معالجة المعلومات وتمايزها ويعتمد بصورة كبيرة على هيكل المعرفة وليست المحتوى واشترط ان كل درجة تمايز تقابلها عملية تكامل ولكن ليس بالضرورة بنفس الدرجة وكما يلي :

- | | |
|------------------------------|----------------|
| ١- التمايز اقل | التكامل اقل |
| ٢- التمايز من متوسط الى عالي | التكامل اقل |
| ٣- التمايز من متوسط الى عالي | التكامل متوسط |
| ٤- التمايز العالي | التكامل العالي |

والتكامل باعتباره العنصر الثاني من العناصر الاولية في معالجة المعلومات من جميع الافراد والذي يستجيبون به للأفراد الآخرين والاحداث في البيئة الخارجية ، ويتعامل التكامل في الكيفية التي يركب بها المفاهيم او المواقف من اجل الوصول الى النتائج (Dodd,2009:3) ، وان الفرد بالتعقيد التكاملي العالي تكون له قدرة في البحث عن المعلومات بشكل اكثر فاعلية وتكون لديهم مستويات وظيفية عالية في معالجة المعلومات (Malhotra et al., 2010:203).

ويسمح التكامل الاجتماعي الفاعل للقادة في تخمين المنفعة من رأس المال الاجتماعي الذي من الممكن ان يؤثر او يزيد من فهم القادة ويسمح لهم في تأسيس وتعزيز المعايير التي تحقق الثقة والسمعة وانجاز الاهداف بصورة متزايدة (Hooijberg et al.,1997:385). واكد العديد من المنظرين ان التكامل هو وظيفة الادارة العليا ، بينما اشار اليه (Barnard) بأنه وظيفة التنفيذي في المنظمات (Lawrence& Lorsch,1967:11).

ثالثاً : تأطير مفاهيمي للأداء الابداعي

على الرغم من اهمية الابداع في الادبيات التنظيمية ، الا انه لا يوجد لحد الان تعريف محدد ومقبول بصورة شاملة للابداع وذلك بسبب الغموض الموجود فيه وكثرت وتعدد وتنوع الادبيات التي عرضته وتتراوح بين محددة وواسعة بشكل كبير ، وان الابداع يعد من المواضيع ذات الخصائص الكبيرة والمتنوعة ويضم الاشياء الجديدة والتغيرات والفرص وابتكار الافكار وتبني المنظمة وخلق القيمة “changes”, “new”, “opportunities”, “value creation” and “adoption of organization” , “creative ideas” (Dadfar et al., 2013:3).

وترجع البدايات الاولى الى مفهوم الابداع الى العالم الاوربي (Schumpeter,1927;1934;1939) والذي تحدث عنه في نظرية التطور الاقتصادي في سنة 1934 ونشرها سنة 1939 وتحدث فيها عن الدورة الاقتصادية والريادة والابداع ، وقد ناقش ذلك من خلال التقلبات الاقتصادية المتكررة التي حلت بالاقتصاد

بشكل مكثف ومستمرة بشدة وبذلك فقد تطلب من اصحاب الاعمال ممارسة وظائف فريدة من اجل التغلب على العقبات الخاصة بتلك التقلبات ومن ذلك الوقت فقد اظهر مصطلح الابداع والريادية واصبحت كلمة الابداع لحد الان على لسان العديد من الباحثين والممارسين والمؤلفين (Tiruneh,2014:40)، وخلال تلك الحقبة صنف Schumpeter الاداء الابداعي الى خمسة اصناف بناءً الى مفهومه للأبداع وهي منتجات جديدة ، طرق انتاجية جديدة ، مصادر عرض جديدة ، اكتشاف اسواق جديدة ، واساليب جديدة في تنظيم الاعمال ، وان اغلب الباحثين والمؤلفين الذين جاء بعده اعتمدوا على الابداع بالمنتج والعملية في تصنيفهم للأداء الابداعي (Inauen&Wicki,2011:499) .

وان الطريقة التي حدد بها (Schumpeter) مفهوم الابداع كانت بسيطة ولكن مفتوحة للعديد من التفسيرات وكانت وجهة نظره على مستوى الاقتصاد الكلي (Macro) بسبب تخصصه في الاقتصاد (Back et al.,2015:2) . وقد درس الابداع في العديد من العلوم الاكاديمية منها الاقتصادية والادارية والتاريخية والاجتماعية والنفسية والتصميم الصناعي وصنفوا بحوث الابداع الى صنفين موضوعي والتميز الاساس له وحدة التحليل (Archibugi&Sirilli,2001)، والذاتي الذي يركز بشكل اولي على الابداع نفسه بينما الموضوعي يركز على دراسة العوامل المحددة في مبادرات (الفكرة والتنفيذ)، ومن الامثلة الخاصة بالذاتية منتج ،خدمة ، عمليات جديدة ابداع راديكالي ، تدريجي ،نقل تكنولوجيا (De Tong&Vermeulen,2005) ، اما الموضوعية فتركز على دور العاملين ومحاولاتهم في كيفية اكتشاف اعمال ابداعية فاعلة وكفوة وعلى مختلف المستويات (Tange,2007:15).

ونظراً لكثرة المفاهيم الخاصة بالأبداع بسبب الاهمية التي يحقها للمنظمة فيعد واحد من المصادر الاساسية للميزة التنافسية لمنظمات الاعمال (Mcdermott&Prajogo,2010:217). بينما عده (Tong,2007:7) اساس في بيئة الاعمال الحالية وتحتاج اليه المنظمات بشكل مستمر من اجل التجديد والتحسين في عروضها لتحقيق البقاء على الامد البعيد وتحقيق النمو والربحية ، وتحتاج اليه المنظمات بشكل متزايد للتنافس العالمي بسبب التحديات والفرص التي تواجهها بشكل متزايد وهذا يتطلب منها عمل اشياء واساليب جديدة وتكنولوجيا متطورة ، ولا يمكن للمنظمات الاحتفاظ به لفترات طويلة بسبب قصر دورة حياة المنتج وبسبب التطور التكنولوجي والعلمي (Smith,2002).

وقد عرف من (Cetindamar&Ulusoy,2007:332) بأنه عملية تقود الى تبني ونشر تكنولوجيا جديدة الهدف منها ايجاد منتجات وخدمات وعمليات جديدة ، الا ان هذا المفهوم لم يحدد عملية الابداع غير التكنولوجي مثل فرق العمل ، بينما اضاف اليه (Freeman,1982) البحث والتطوير والنشاطات والممارسات الادارية والتسويقية الجديدة او تحسين الموجودة ، وهذا المفهوم تبني الابداع بالممارسة وليس فقط التكنولوجيا (Alegre et al.,2006:334).

في حين نظر اليه كلا من (Gloet&Terziovski,2004:402) بأنه قدرة المنظمة في تحسين الأداء ، حل المشاكل ، القيمة المضافة للزبون ، وخلق ميزة تنافسية ووصفوا الابداع بأنه معقد بشكل كبير بسبب الاكتشاف والاختراع سواء بالمنتج ، العملية ، الانظمة ، ومفهومهم اقتصر على النتائج التي من الممكن ان تحصل

عليها المنظمة من الابداع ، بينما وصفه (Wang&Ahmed,2004) كمدخلات من خلال كونه استراتيجية اساسية في خلق وتطوير منتجات وخدمات واسس وطرق جديدة في الانتاج ،التجهيز ،التوزيع ،وإدارة العملية والاستمرار بها لتحقيق الميزة التنافسية والاداء المتفوق (Hillman&Kaliappen,2015:49)، او عملية تبني فكرة او سلوك جديد في المنظمة ويكون الابداع اما استكشافي (Explorative) وهو نوع من الابداع الراديكالي ويشير الى البحث والسعي عن المهارات والمعرفة الجديدة لتطوير منتج او خدمة جديدة ويتضمن عدة اشياء منها التنوع ، اخذ المخاطرة، المرونة ، تجارب ، او استغلال (Exploitative) ويعني استعمال وتعزيز المهارات والمعرفة الموجودة لتطوير منتجات وخدمات جديدة والقصد منه الاستجابة للظروف البيئية الحالية من خلال تكيف التكنولوجيا الموجودة وتبنيها بشكل كبير لحاجات ورغبات الزبون الحالي ، وان كلا النوعين من الابداع يتطلبان عمليات وهياكل مختلفة حيث يرتبط الابداع الاستغلال بالهيكل الروتيني، رقابة ، بيروقراطية ، والاستكشافي هياكل عضوية ، استقلالية، تمكين ومشاركة العاملين (Cingoz&Akdogan,2013:585)، ونجد العديد من الباحثين عرفوا المفهوم بالشمولية لما له من اثر على الأداء الكلي للمنظمة وبناءً على هذا فقد عرفه (Wang,2013:8) بانه العلاقة بين النشاط الابداعي والاداء المالي للمنظمة ، وطبقا لذلك فقد صنفه الى ثلاثة طرق :

- ١- العوائد المالية ويشير الاداء الابداعي الى العوائد الاقتصادية الملموسة التي تحصل عليها المنظمة من اداؤها الابداعي واتفق مع هذا المفهوم كلا من (Liu&Buck,2007;Alegre&Chiva,2008;Kafouros&Wang,2009).
- ٢- انه نشاط لبراءة الاختراع ويشير الى سلوكيات النشاط الابداعي من اجل تحقيق براءة الاختراع واتفق معه (Dutta&Weiss,1997;Schoenecker&Swanson,2002;Miller,2004).
- ٣- النشاطات المكثفة ويعرف على انه عملية مكثفة من نشاطات البحث والتطوير واتفق معه كلا من (Baysing&Hoskisson,1989;Hall&Bagchisen,2002) وبالتالي فان النشاط الابداعي يمكن سوف يدعم القابليات التنظيمية والاداء والميزة التنافسية ، وبالمفهوم الواسع والشامل للأبداع التنظيمي اشار اليه كلا من (Gero&Gu,2004:5) بانه يتضمن عدة ابعاد استراتيجية (الكلف ، الافراد) ، هيكلية (هرمية ،اقسام تنظيمية ،تدفق العمل ، تصميم وظيفة ، تخصيص العمل ،ممارسات المورد البشري)، ونجد (Uzkurt et al.,2013:94) جمعوا بين مفهومين في الأداء الابداعي هما الابداع والابداعية (innovativeness) التي هي توليد الفكرة وقبولها وتنفيذها بشكل ابداعي (Thompson,1965) اي ان الابداعية هي بمثابة نشاطات لتوليد الفكرة وتقبلها .

وبشكل طبيعي فان الابداع يتطلب افراد يفكرون بطرق مختلفة وجديدة عن المنتجات ،الخدمات ، عمليات التعلم واساليب جديدة في عمل الاشياء ،واخذ المخاطرة ، والافادة من الاخطاء والابتعاد عن الطرق الاعتيادية في التفكير والعمل ، وان الخوف من الفشل هو شعور شائع جدا بين الافراد في بيئة العمل وهو من الممكن ان يترك الفرد يشعر بالإحباط وهذا بدوره يخلق تناقض للمنظمات وهي تكافح من اجل ان تكون اكثر ابداعية وتحاول ادارة الاخطار المرتبطة بذلك التغيير وحماية المنظمة وعليها ان تحقق التوازن بين التناقض وخطر الابداع وايجاد ثقافة فكرية لعاملها من اجل اخذ المخاطرة (Kheng&Mahmood,2013:18).

بينما ينظر البعض الآخر الى الاداء الابداعي من جانب السلوك الابداعي الذي تنبأه كلا من (Scott&Bruce,1994:581;Tanssen,2000) ويتألف السلوك من ثلاثة مهام سلوكية متداخلة وغير متسلسلة ومكونة بشكل منفصل ، وأشار (Janssen,2000) الى الخارجي المؤثر في السلوك من اجل الابداع وهو مميز بصورة غير رسمية بنظمي الحوافز والمكافأة ، وبناءً على ذلك لم يعدونه مهام سلوكية منفصلة واحدة عن الاخرى وحددوه بأربعة سلوكيات معقدة هي : ١- تمييز المشكلة ٢- توليد الفكرة ٣- دعم الافكار ٤- التنفيذ (Reuvers et al.,2008:129) وأكد (Scott&Bruce,1994:582) بان السلوك الابداعي للفرد ناتج من تفاعل اربعة انظمة هي الفرد، القائد ، مجموعة العمل ، ومناخ العمل للأبداع ، وعرفه كلا من (Gloct&Saman,2014:3575) انه نظام من المدخلات والعمليات والمخرجات وكان هذا اساس لانموذجه في الاداء الابداعي وحدد المدخلات بالقيادة والاستراتيجية ، والعمليات بالقابليات والانشطة للأبداع ، والمخرجات هي الاداء الابداعي وبالتالي اداء افضل للأعمال.

ولكن مناقشة (Streicher et al.,2012:1100) وزملاءه للسلوك الابداعي من خلال تحديد ثلاثة عناصر للأداء الابداعي :

١- اعادة النظر بالمهمة من خلال قيام العاملين بمراجعة المهام واعادة النظر في حالة شعورهم بالضعف من اجل اعادة تحسينها والشعور بأنهم قادرين على تحقيق التغييرات المقترحة بالتخلص من الروتين اولا وبشكل طوعي ومن ثم القيام بأفكار جديدة .

٢- الابتكار وتطوير افكار ابتكارية خلاقية وجديدة.

٣- الثبات اي العمل وإبصار على تحقيق وتنفيذ الابتكار من دون ان تؤدي النتائج الى الاحباط في حالة وجدت عوائق وهناك وجهة نظر اخر للأبداع من خلال نظرية التعقيد تقول بان السمات والخصائص الانظمة الابتكارية والابداعية تتطلب تغيير مستمر ويجب ان تبتعد عن التوازن الذي يكون موجه بالتغذية العكسية السلبية والايجابية وحالات التناقض في الاستقرار وعدم الاستقرار والتنبؤ وعدم التنبؤ (Stacey,1995:478).

يتضح من خلال التعاريف اعلاه انها تدل الى التجديد كصفة اساس في الأداء الابداعي وهو ما اكد عليه (Schumpeter,1934,1939) ، وكذلك تشير المفاهيم الى وجود علاقة مشتركة بين الابداع والمعرفة وعملية ادارة المعرفة ، اذا ان المورد المعرفي يعد من الموارد المهمة للأبداع ويتحقق من خلال ادارة المورد البشري ،مهارات وتدريب ،انظمة الحوافز والمكافأة، توفر البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ثقافة تنظيمية داعمة للأبداع بالإضافة الى القيادة والاستراتيجية والمناخ الملائم للأداء الابداعي .

رابعاً : النظريات التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق الاداء الابداعي

اشار (Wang,2013:9) الى وجود اربعة منظورات يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في حالة تحقيق أداء ابداعي . بالإضافة الى دور الادارة والقدرة الامتصاصية للمنظمة الذي تعد به الابداع من المهام الاساس للمدير (Durcker,1985:32);(Regan,2011:15) ، ومن خلال هذا فقد بين (Burns&Stalkers,1961) بان الابداع يعد جزء من عناصر الادارة ، وفيما يلي عرض لتلك المنظورات :

١- الأداء الابداعي المستند الى الموارد (Innovation Performance from the Resource-Based View) ويعتمد المنظور على اساس توضيح الاختلافات في الموارد التنظيمية الملموسة وغير الملموسة بين المنظمات والتي تسعى المنظمات من خلالها تحقيق ميزة تنافسية ، بواسطة تمييز مجموعة من مواردها وتطوير قابلياتها عن طريق اسهامها في طرق مختلفة وان الاختلاف الكبير في تنوع القابليات سوف يسهم في زيادة المقدرات وتطوير منتجات جديدة والموارد التي تكون نادر وذات قيمة ولا يمكن نسخها او تقاليدتها ستحقق للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة .

وقد اثبتت دراسة (Tseng et al.,2011: 971) وزملاءه بان المورد المعرفي الذي يعد من الموارد غير الملموسة المهمة للمنظمة في الوقت الحالي وهي من المقدرات الاساس في تحقيق الاداء الابداعي وخصوصا في شركات الاتصالات والتكنولوجي وشركات الخدمة المصرفية وغيرها من منظمات الاخرى التي نجد لها قيمة كبيرة في البلدان المتقدمة ، ومن المدخلات الاساس لهذا المورد البحث والتطوير ، التدريب الشخصي ، او استعمال مصادر خارجية من اجل خلق خدمات جديدة .

٢- الأداء الابداعي المستند الى القابليات الديناميكية (Innovation performance from the dynamic capability) طورت هذه النظرية من نظرية الاعتماد على المورد واهم ما ناقشته بان الميزة التنافسية للمنظمات من اجل الاداء الابداعي ان المعرفة الموجودة في المنظمة والمعرفة الجديدة وكيفية تحسينها من اجل تحقيق التكامل في الابداع وتحقيق الميزة التنافسية ، ومدى مساهمة الابداع في تجديد المعرفة واستيعاب المعرفة من الخارج ، وان المنظمات التي تكون لها قدرات في التعلم والحصول على المعرفة بسرعة تكون لها الحصة الاكبر في تحقيق الاداء الابداعي وبالتالي الميزة التنافسية المستدامة.

٣- الأداء الابداعي المستند الى شبكات العمل Innovation performance from the networking perspective وتوضح تلك النظرية كيف نشاطات من مثل التحالف الخارجية والتعاون في المنظمة يمكن ان يحقق لها نتائج اداء افضل من منافسيها ، وغالباً ما يستعمل هذا المنظور نقل واكتساب المعرفة بين الشركات التابعة . ومن خلال نشاطات شبكة العلاقات التي تقوم بها المنظمات تستطيع ان تحقق وتضيف قيمة لمواردها المعرفية عن طريق الاندماج او التعاون فيما بينها وبين منظمات اخرى ومن خلال ذلك يمكن للمنظمات ان تحقق اداء ابداعي افضل .

وقد اثبتت العديد من الدراسات في الوقت الحالي ان التعاون له دوراً كبيراً في تحقيق أداء ابداعي افضل للمنظمات من خلال ممارستها له سواء اكان بين العاملين ام الفرق والادارة ام المنظمة مع منظمات اخرى محلية ودولية .

٤- منظور المستند الى الابداعية (Innovation Performance from the innovativeness perspective) يعتمد هذا المنظور على الابداعية كجزء اساس من بناء ما يسمى التوجه الريادي ، ويقوم على التساؤل الاتي لماذا التوجه الاستراتيجي للابداع يساعد المنظمات على تحقيق النمو والانتاجية وخلق القيمة ، وبهذا التوجه تكون المنظمات قادرة على ابتكار التكنولوجيا الفريدة والحصول على الفرص في البيئة افضل من منافسيها على

المنظمات التي تعتمد على هذا المنظور ان تحقق هدفين هما ١- خلق قيمة للزبون ٢- الربحية وايضا عليها ان تحقق أداء ابداعي من خلال مواجهتها ضغوط العديد من المنافسين .

يتضح من خلال تلك المنظورات اعلاه ان المنظمات التي تريد ان تحقق اداء ابداعي عليها ان توفر بالأساس الدعم من الادارة وتوفر البيئة الملائمة للأبداع وان تكون لديها موارد معرفية ضمن قيمها الجوهرية وان توضع الاستراتيجية المناسبة للأبداع وكذلك ان تكون لديها القدرة الامتصاصية لاستيعاب المعلومات وتخزينها وتفسيرها والرجوع اليها عند الحاجة وان توفر رعاية وبالدرجة الاساس الى موردها البشري لأنه المصدر الاساس في الابداع والذي تبلغ نسبته حوالي ٧٥% من ابداعات المنظمات اضافة الى توفر البنى التحتية للتكنولوجيا والتي يكون اسهامها بنسبة ٢٥%.

المبحث الثاني : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان مستقبل نجاح المنظمات وبقاؤها في الوقت الحالي يعتمد على قدرة القادة الاداريين على ايجاد الطرق والوسائل الحديثة في جمع وتحليل المعلومات وقدرة ذهنية في التفكير والتفسير لتلك المعلومات من اجل حل المشاكل وصنع قرارات فاعلة في ظل بيئة معقدة وديناميكية لكل انواع القرارات التي يتخذها القادة ، وربما يكون القادة ذات التعقيد المعرفي العالي قدرة كبيرة في تحقيق النجاح لمنظمتهم ورسم استراتيجيات فاعلة للمستقبل ، افضل من القادة ذات التعقيد المعرفي الاقل مما يساعدهم ذلك على التكيف في مثل تلك البيئات وتحقيق اداء ابداعي لمنظمتهم .

وعليه فان مشكلة البحث الحالي تتمحور في التساؤلات العملية والنظرية الآتية :

- ١- ما هو مفهوم التعقيد المعرفي ؟ واي من ابعاده تمثل الالوية للمنظمات المبحوثة؟
- ٢- ما هو مفهوم الاداء الابداعي ؟ وما هي المداخل التي تعتمدها المنظمات المبحوثة من اجل تحقيقه ؟
- ٣- هل توجد علاقة بين ابعاد التعقيد المعرفي والاداء الابداعي ؟

ثانياً: اهمية البحث

يستمد البحث اهميته من خلال ما يأتي :

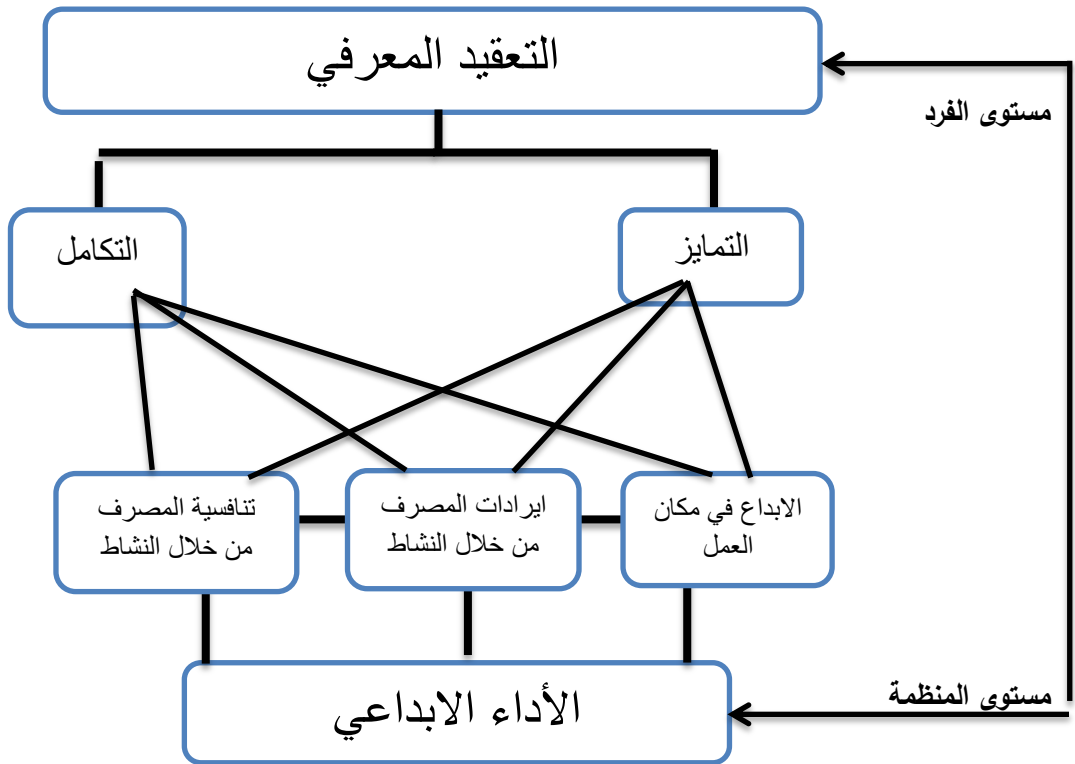
- ١- اهمية المتغيرات المبحوثة في المصارف كظواهر ادارية حديثة تتفع القادة وتحسن قدراتهم في التعامل والتفكير في البيانات التي تتسم بالتغير السريع والمستمر وتحقيق من خلاله اداء ابداعي .
- ٢- محاولة الباحث في توفير الحلول الممكنة لقادة المصارف في كيفية صنع قرارات فاعلة في ظل بيئة غير مؤكدة من خلال هيكل المعرفة ومعالجة المعلومات .

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

- ١- تقديم اطار فكري مفاهيمي عن المتغيرات التي اعتمدها الباحث
- ٢- قياس اجابات افراد البحث نحو متغيراته الاساسية في الواقع العملي
- ٣- سعي الباحث في اثبات وجود علاقة بين التعقيد المعرفي والاداء الابداعي
- ٤- تشخيص فيما اذا كانت لدى قادة المصارف قدرة على التمايز والتكامل
- ٥- توضيح فيما اذا كان لدى القادة قدرة في تحقيق الاداء الابداعي في البيئات المعقدة والديناميكية

رابعاً: النموذج الفرضي للبحث وفرضياته



شكل (٢) النموذج الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

ويحاول البحث من خلال النموذج الفرضي التحقق من الفرضية الاتية :

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي بأبعاده والأداء الابداعي وتتفرع من تلك الفرضية فرضيتين هما :

الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمايز والاداء الابداعي بأبعاده الثلاثة

الثانية : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل والاداء الابداعي بأبعاده الثلاثة

خامساً: منهج البحث ووسيلة جمع البيانات

اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة ملحق (١) كونها تعد المصدر الاساس والمعول عليها في جمع البيانات ، بالإضافة الى البيانات الحقيقية التي جمعت من المصارف عن بعد الابداع في مكان العمل ولمدة سنة واحدة ، وقد صممت بما ويتناسب مع طبيعة البحث ونوع المعلومات التي جمعت من المصارف المذكورة ولتغطية متغيرات البحث وكالاتي :

اولاً: محور التعقيد المعرفي وابعاده (التمايز ، والتكامل) واعتمد الباحث فيه على مقياس (Dod,2009:٣) ثانياً: محور الاداء الابداعي وابعاده (الابداع في مكان العمل ، الايرادات التي حققها المصرف من خلال الابداع، تنافسية المصرف من خلال الابداع) وتم الاعتماد فيه على مقياس (Regan,2011:14) حيث تم الاعتماد على البيانات الحقيقية للبعد الاول ولمدة سنة ، والنسب المئوية للبعد الثاني ، ومقياس ليكرت الخماسي للبعد الثالث.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع جميع المصارف الاهلية العاملة في بغداد والتي كان عددها ما يقارب ٢٥ مصرف بالإضافة الى المصارف الاسلامية ، والتي اختار الباحث منها ١٣ مصرف . ويشير ايضاً الى جميع المدراء العاملين في المصارف الاهلية في بغداد وخصوصاً في الفروع الرئيسية ولفترة سنة واحدة ٢٠١٥م ، وكان السبب الاساس في اختيار المدراء لان البحث يتعلق بالأساس بالمستوى الاول للمصرف والذين هم مسؤولين عن صنع القرارات الاستراتيجية للمصرف والتي تتسم بالتعقيد البيئي وتتطلب منهم البحث عن المعلومات ومعالجتها ذهنياً وان تكون لديهم القدرة على التكيف في البيئات التي تتسم بالتعقيد والتغيير السريع من اجل تحقيق اداء تنافسي لمصارفهم وبالتالي تحقيق الابداع والتميز عن بقية المصارف العاملة ، ويسمى هذا النوع من المجتمع المستهدف، اما المجتمع الذي يمكن الوصول اليه هو المجتمع المتمثل بعينة الدراسة ويتكون من ١٠٥ من المدراء العاملين في تلك المصارف الاهلية.

سابعاً: الاساليب الاحصائية المستعملة في البحث

اغلب ادوات التحليل المستعملة في البحوث الادارية والرسائل هي حزمة البرامج الاحصائية (spss) بالدرجة الاساس ، بالإضافة الى ادوات اخرى منها (Microsoft Excel)، وقد اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على الاستبانة كأداة اساسية في قياس كل متغير من متغيرات البحث وتم تحليل تلك البيانات وفق عدد من الادوات والبرامج الاحصائية منها نمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل التباين والارتباط والانحدار المتعدد وتحليل المسار لكل المتغيرات وقياسها على مستوى الفرد والمنظمة وذلك وفقاً لبرنامج (Amos vr.20)، وسيتم قياس الصدق والثبات للبحث في الجانب التطبيقي

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

أولاً: تحليل اجابات افراد العينة للمتغيرات المستقلة والتابعة من خلال استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

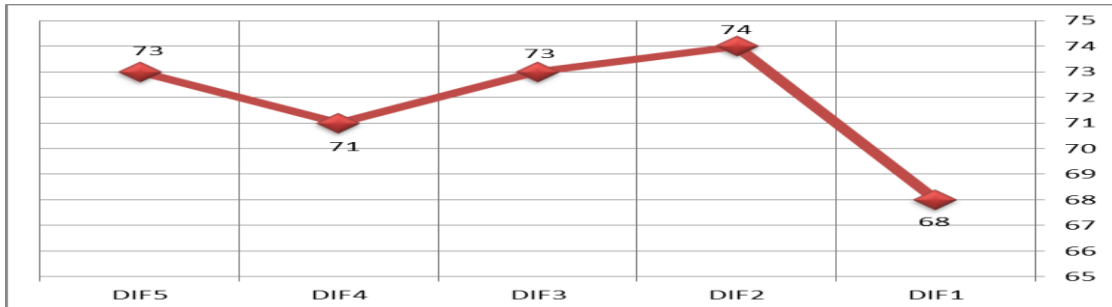
البعد الاول : التمايز Differentiation ويرمز له بالرمز DIF

يتضح من خلال الجدول ادناه ان بعد التمايز قد حصل على وسط حسابي عام مقداره (3.5924) وانحراف معياري (0.83478) ومعامل اختلاف (23) وكان الاتجاه العام للإجابات اتفق ونسبة اهمية (72) وهذا يبين ان قادة المصارف الاهلية لديهم قدرة اكبر في تمييز البيانات والمعلومات في البيئة الخارجية . وقد حصلت الفقرة الثانية DIF2 من هذا البعد وهي (ادرس نقاط التشابه والاختلاف حول الاشياء قبل تبني اي موقف)، على اعلى وسط حسابي وكان مقداره (3.7) وانحراف معياري (0.992) وهذا يدل على ان للقادة في المصارف القدرة في تمييز الاحداث المختلفة للمواقف التي يواجهونها وقد حصل على اعلى نسبة من اهتماماتهم وبلغت (74%) ، في حين حصلت الفقرة (DIF1) والتي هي (استعمل اساليب متعددة عندما اكون انطباعي عن الآخرين). على اقل وسط حسابي وبلغ (3.42) وانحراف معياري مقداره (1.175) وهذا يدل على عدم اهتمام القادة في المصارف الاهلية في تلك الفقرة والتي تؤكد على كل قائد ان يستعمل اساليب متعددة لتكوين انطباعاته عن الآخرين والجدول ادناه يبين تلك النتائج

جدول (٣) مستوى اجابات عينة البحث عن بعد التمايز في الاستبانة (N=105)

ت	اسم المتغير	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	الاهمية النسبية
١-	التمايز	DIF1	3.42	1.175	34	اتفق	68
٢-		DIF2	3.7	0.992	27	اتفق	74
٣-		DIF3	3.66	0.969	26	اتفق	73
٤-		DIF4	3.56	0.999	28	اتفق	71
٥-		DIF5	3.63	1.04	29	اتفق	73
	العام	DIF	3.5924	0.83478	23	اتفق	72

والشكل التالي يعكس تلك النتائج في الجدول اعلاه



شكل (٣) مستوى اجابات عينة البحث عن بعد التمايز

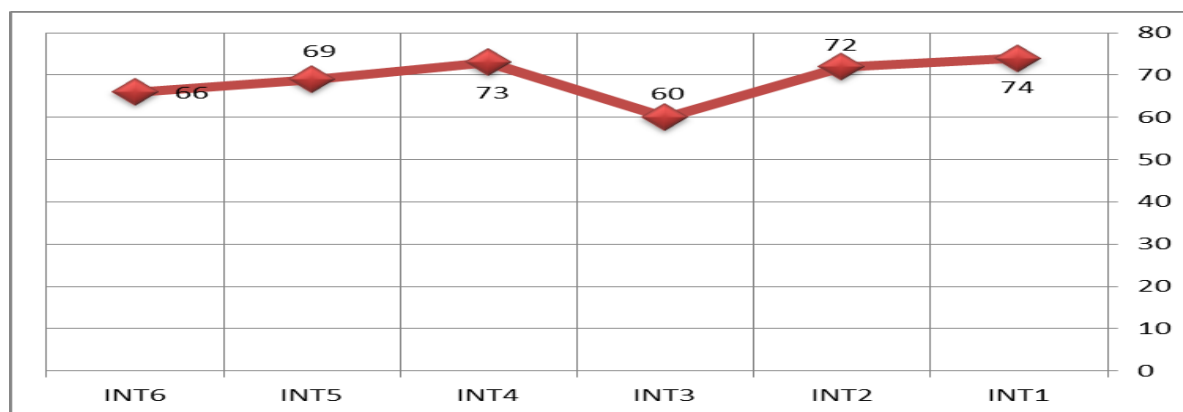
البعد الثاني : التكامل (Integration) ويرمز له بالرمز INT

يبين الجدول ادناه الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة والاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد التكامل لمحور التعقيد الادراكي ويتضح من خلال الجدول ان الفقرة (INT1) وهي (انظر الى العلاقة بين جميع جوانب المشكلة قبل اتخاذ اي قرار). قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (3.7) وبانحراف معياري (1.128) وكانت الاهمية النسبية له (74) وهي اعلى نسبة باتجاه اجابة اتفق وهذا يعني ان قادة المصارف الاهلية لديهم قدرة في عملية الالمام في كل جوانب المشكلة التي يتعرضون لها وهذا يمكنهم من الدقة في حل تلك المشاكل من خلال وضع الحلول والبدائل لكل جانب من تلك الجوانب ، في حين نجد الفقرة (INT3) وهي (اتردد غالباً في التعامل مع المواقف التي تحتاج الى تحليل وجهات النظر المتعددة)، على اقل وسط حسابي ومقداره (2.98) وبانحراف معياري مقداره (1.201) وهذا يدل على ان اجابات العينة كانت على مستوى من الدقة لان تلك الفقرة وضعت من اجل معرفة دقة المستجيب وهذا يدل على ان قادة المصارف لديهم امكانية في الاخذ بوجهات النظر المتعدد من قبل فريق الادارة العليا وتحليل تلك المنظورات من اجل التوصل الى حلول فاعلة للمشكلة او الموقف الذي يواجهونها وكما مبين في الجدول ادناه

جدول (٤) مستوى اجابات عينة البحث عن بعد التكامل في الاستبانة (N=105)

ت	اسم المتغير	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	الاهمية النسبية
١-	التكامل	INT1	3.7	1.128	30	اتفق	74
٢-		INT2	3.62	1.023	28	اتفق	72
٣-		INT3	2.98	1.201	40	غير متأكد	60
٤-		INT4	3.65	0.98	27	اتفق	73
٥-		INT5	3.43	1.055	31	اتفق	69
٦-		INT6	3.29	1.15	35	غير متأكد	66
	العام	INT	3.4429	0.80921	24	اتفق	69

والشكل ادناه يوضح تلك النتائج



ثانياً: الأداء الابداعي (Innovation Performance)

ويتكون من ثلاثة ابعاد

البعد الاول : الابداع في مكان العمل (workforce innovation)

ت	اسم المتغير	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١-	الابداع في مكان العمل	WOI1	3213317447.54	10071691938.787
٢-		WOI2	3.37	.724
٣-	العام	WOI3	383.76	249.579

ومن خلال تطبيق معادلة الابداع في مكان العمل وهي :

$$W = \text{Sales} \times \text{NPS} / \text{Total Employee}$$

حيث ان w الابداع لجميع العاملين في مكان العمل (Sales) ايرادات المبيعات الكلية للمصرف ولسنة واحدة (NPS) وتعني نسبة ايرادات المبيعات الكلية التي حققها المصرف خلال سنة من تقديم خدمات جديدة وتحسب كما يأتي :

عدد الخدمات خلال السنة / عدد الكلي للعاملين

$$0.0029 = 0.724 / 249.579$$

$$29207906.622 = 10071691938.787 \times 0.0029 = \text{العمل في مكان}$$

البعد الثاني : اليرادات التي حققها المصرف والتي ترتبط بالنشاط الابداعي

(Innovation-related revenues)

ويتكون من متغيرين

المتغير الاول : ما هي نسبة اليرادات التي حققها المصرف خلال السنة السابقة

ويبين الجدول ادناه ان استراتيجية قيادة الكلفة هي التي حصلت على اعلى وسط حسابي وهذا يعني اعتماد قادة المصارف على تلك الاستراتيجية بصورة اكثر في عملهم بالإضافة الى الاستراتيجيات الاخرى والجدول التالي يبين ذلك .

جدول (٥) اجابات افراد العينة عن بعد اليرادات التي حققها المصرف من خلال الاستراتيجية المناسبة

ت	اسم المتغير	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١-	قيادة الكلفة	INR2	41.67	13.844
٢-	التمايز	INR21	28.81	8.785
٣-	التركيز	INR23	29.52	9.316

المتغير الثاني : ما مدى اهمية العوامل الاتية في المصرف وما هي نسبة علاقتها في تحقيق النجاح التنافسي يتضح من خلال الجدول ادناه ان الفقرة (INR231) وهي نسبة الاهتمام بالعاملين قد حصلت على اعلى وسط حسابي وبلغ (9.611) وانحراف معياري قدره (37.48) وهذا يعني ان القادة في المصارف الاهلية اغلب اهتماماتهم في العاملين وامكانية تدريبهم وتطويرهم وذلك لانهم مصدر الابداع الذي لا ينتهي بالإضافة الى الدعم التكنولوجي ، والجدول ادناه يبين ذلك .

جدول (٦) اجابات افراد العينة على بعد العوامل الاساس في نجاح التنافسي للمصرف

ت	العامل	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١-	تقديم خدمات جديدة	INR211	23.10	8.008
٢-	الاعلان	INR22	14.57	5.148
٣-	العاملين	INR231	37.48	9.611
٤-	التكنولوجيا	INR24	25.62	6.747

البعد الثالث : تنافسية المصرف من خلال استعماله النشاط الابداعي (Innovation Competitiveness) يتضح من خلال نتائج اجابات افراد العينة لهذا البعد ان الفقرة (ICO5) وهي (جودة الخدمة التي يقدمها المصرف) قد حصلت على اعلى وسط حسابي وبلغ (2.45) وانحراف معياري (0.5) وهذا يعني ان اجابات القادة في المصارف تميل الى التركيز على جودة الخدمة المصرفية وهذا امر طبيعي لكل المصارف الاهلية فهدفها الاول والاخير هو تحسين جودة الخدمة ، ام الفقرة (ICO2) والفقرة (ICO3) والتي هي على التوالي (الايرادات المتحققة من الخدمة المصرفية) (الايرادات المتحققة من نشاط البحث والتطوير في المصرف) فقد حصلت على اقل وسط حسابي مما يؤكد على القادة زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير من اجل تحسين الجودة والتكيف مع متطلبات الزبون لغرض تحقيق الايرادات وهذا ما يدل عليه الجدول ادناه .

جدول (٧) اجابات افراد العينة لبعد تنافسية المصرف من خلال استعماله النشاط الابداعي (N=105)

ت	اسم المتغير	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	الاهمية النسبية
١-	تنافسية المصرف من خلال استعماله النشاط الابداعي	ICO1	2.09	0.281	13	بمستوى المنافسين	42
٢-		ICO2	1.99	0.427	21	بمستوى المنافسين	40
٣-		ICO3	1.99	0.427	21	بمستوى المنافسين	40
٤-		ICO4	2	0.588	29	بمستوى المنافسين	40
٥-		ICO5	2.45	0.5	20	اعلى من المنافسين	49
٦-		ICO6	2.28	0.449	20	بمستوى المنافسين	46
٧-		ICO7	2.34	0.477	20	اعلى من المنافسين	47
٨-		ICO8	2.25	0.601	27	بمستوى المنافسين	45
٩-		ICO9	2.25	0.434	19	بمستوى المنافسين	45
١٠-		ICO10	2.04	0.57	28	بمستوى المنافسين	41
١١-		ICO11	1.94	0.648	33	بمستوى المنافسين	39
١٢-		ICO	2.2667	0.44434	20	بمستوى المنافسين	45

والشكل ادناه يبين تلك النتائج :



شكل (٥) اجابات افراد العينة لبعد تنافسية المصرف من خلال استعماله النشاط الابداعي

ثانياً: اختبار فرضية البحث

تشير الفرضية الرئيسة للبحث (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي والأداء الإبداعي بأبعاده (الإبداع في مكان العمل ، إيرادات النشاط الإبداعي ، تنافسية النشاط الإبداعي) .

من خلال نتائج الجدول (٨) والتي تشير جميعها ما عدا بعد الثالث من البعد الاول وهو العدد الكلي للعاملين (WOI3) والذي تشير نتائجه الى المعنوية اي ان كلما استطاع القادة اشراك اكبر عدد من العاملين يمكنهم ذلك من تحقيق التمايز والتكامل بصورة اكثر فاعلة ، وبعد تنافسية المصرف من خلال الإبداع (ICO) ايضا كان معنوياً وتوجد فيه علاقة ارتباط بالتعقيد المعرفي اي ان كلما كان قادة المصارف اكثر تعقيداً كلما امكنهم من تحقيق التنافس في بيئة عملهم ، اما الأبعاد الأخرى فتشير على اثبات فرضية العدم والتي هي عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي وابعاد الأداء الإبداعي لان قيمة مستوى المعنوية اكبر من 0.05 وكما موضح في الشكل ادناه :

جدول (٨) علاقات الارتباط بين التعقيد المعرفي وابعاد الاداء الإبداعي

		WOI1	WOI2	WOI3	INR2	INR21	INR23	INR211	INR22	INR231	INR24	ICO
COCO	Pearson Correlation	.129	.053	-.278**	-.024	.127	-.084	.058	-.134	-.064	.102	.231*
	Sig. (2-tailed)	.190	.592	.004	.809	.196	.392	.556	.174	.516	.298	.018

وتنتفع من تلك الفرضية عدة فرضيات منها :

الفرضية الفرعية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمايز والاداء الإبداعي بأبعاده (الإبداع في مكان العمل ، إيرادات النشاط الإبداعي ، تنافسية النشاط الإبداعي) .

يتضح من خلال نتائج الجدول (٨) على قبول فرضية العدم وهي لا توجد علاقة بين بعد التمايز وابعاد الاداء الإبداعي وذلك لان قيم الدلالة المعنوية اكبر من 0.05 ولجميع ابعاد الاداء الإبداعي .

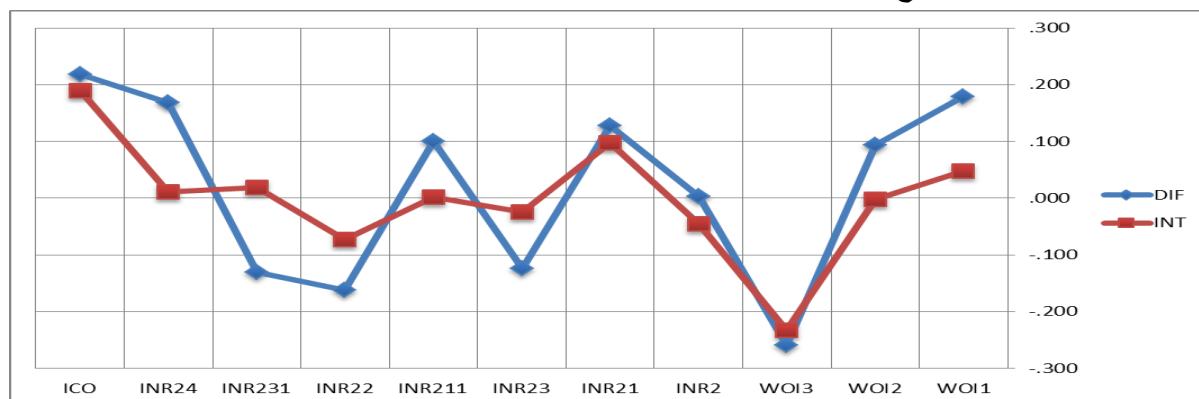
الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل والاداء الإبداعي بأبعاده (الإبداع في مكان العمل ، إيرادات النشاط الإبداعي ، تنافسية النشاط الإبداعي) .

تبين نتائج الجدول (٩) على قبول فرضية العدم وهي لا توجد علاقة بين بعد التكامل وابعاد الاداء الإبداعي وذلك لان قيم الدلالة المعنوية اكبر من 0.05 فيما عدا بعد تنافسية المصرف (ICO) فكانت العلاقة معنوية بقيمة 0.05. وهذا يدل على ان قادة المصارف الذين لديهم مقدرة التكامل سيكون لديهم قدرة في ابتكار خدمات جديدة وبالتالي تحقيق التنافس في العمل المصرفي . والشكل () بين تلك العلاقة بصورة اكثر وضوح

جدول (٩) علاقات الارتباط بين ابعاد التعقيد المعرفي والأداء الابداعي بأبعاده

		WOI1	WOI2	WOI3	INR2	INR21	INR23	INR211	INR22	INR231	INR24	ICO
DIF	Pearson Correlation	.178	.094	-.259 ^{***}	.003	.127	-.124	.100	-.162	-.131	.168	.218 [*]
	Sig. (2-tailed)	.069	.341	.008	.978	.196	.207	.310	.099	.184	.086	.025
INT	Pearson Correlation	.048	-.002	-.233 [*]	-.046	.097	-.024	.002	-.073	.019	.011	.190
	Sig. (2-tailed)	.630	.986	.017	.643	.323	.809	.987	.458	.844	.912	.052

والشكل ادناه يبين تلك النتائج:



علاقات الارتباط بين ابعاد التعقيد المعرفي والاداء الابداعي

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً الاستنتاجات:

- ١- فروقات فردية بين قادة المصارف في ممارساتهم لأبعاد التعقيد المعرفي (التمايز والتكامل المعرفي)، اذ ركز القادة اغلب اهتماماتهم على بعد التكامل بالدرجة الاساس ومن ثم التمايز وهذا ناتج من ما يحملونه من خبرات ومهارات في حل المشاكل، وجدت علاقة ارتباط بين تلك الابعاد والتكيف مع الوظيفة .
- ٢- مشاركة اكبر عدد من العاملين وتمكينهم في صنع بعض من القرارات ساعد قادة المصارف بشكل كبير على تمييز متغيرات اي مشكلة والوصول الى تكامل معرفي في صنع القرارات عن تلك المشكلة وهذا ضروري في القطاع المصرفي لان العاملين هم اكثر تعاملًا مع الزبون ومعرفة مشاكله ، حيث وجدت علاقة ارتباط بين عدد العاملين وابعاد التعقيد المعرفي.
- ٣- قدرة القادة في المصارف على التمايز والتكامل المعرفي العالي يمكنهم من تحقيق اداء ابداعي يحقق لهم ايرادات كبيرة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية افضل من المنافسين .

٤- لا يمكن ان يتحقق الاداء الابداعي في القطاع المصرفي الا من خلال تحقيق وبناء اساليب معرفية وقدرات في التفكير والتحليل والتفسير والتسبيب والتكيف الذاتي مع المتغيرات البيئية لان عملية الابداع معقدة وذات ابعاد متعددة .

٥- عملية الابداع تتطلب مهارات من القيادات في تفسير وتحليل البيئة الخارجية واعتماد استراتيجية مناسبة من اجل تحقيق ذلك الابداع لان عملية الابداع وتحقيقه تعد مدخلا استراتيجيا على القيادات المصرفية ان تتبناه في ثقافتها التنظيمية .

ثانياً: التوصيات

١- ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار من القيادات المصرفية في وضع خارطة معرفية لعملهم واسلوب يمكنهم من عملية الالمام بكل المعلومات المتعلقة بمشكلة معينة .

٢- على القيادات في المصارف الاهلية اتباع اسلوب في تطوير شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية من الممكن ان تساعدهم بشكل كبير في الحصول على اكبر عدد من المعلومات والتي تساعدهم في حل الازمات التي قد يتعرضون اليها .

٣- تطوير مهارات القيادات المصرفية في التفكير والتسبيب والتحليل والتفسير من خلال برامج تدريبية وتطويرية لهم ولعالمهم من خلال الاطلاع على تجارب بعض من الدول الاقليمية والعالمية في استراتيجيات حل المشاكل وتطوير الحلول .

٤- استعمال أنموذج معينة في معالجة المعلومات وصنع القرارات الفاعلة.

٥- يتطلب الابداع عدد من الاستراتيجيات تبدأ من مرحلة التوصيف الدقيق للوظائف واستقطاب افراد مؤهلين للأبداع من خلال جذب قيادات متخصصة في العمل الاداري ومن حملات الشهادات العليا.

٦- الابداع عملية معقدة جدا وهي بذلك تتطلب قيادات مصرفية ذات مهارات تفكير وبديهية عالية وسريعة .

المصادر

- 1- Gibson , James , Ivancevich , John , Donnelly , James and Konopaske ,Robert, (2013). Organizations , 14th edition , McGraw-Hill , Irwin.
- 2- Awad , Elias and Ghaziri , Hassan , (2004). Knowledge Management , International edition Pearson , prentice Hall.
- 3- Dodd Sara , (2011). Behavioral complexity and effectiveness Among cooperative extension service professionals : Test of the leaderplex model , Texas Tech university
- 4- Regan , Cathal , (2011).The impact of High performance work systems on innovation performance , Master's Thesis of Business studies , Dublin city university.
- 5- Wang , Shuai , (2013).Exploring The effects of stack Resources and internationalization on innovation preform, Master's thesis in international Business , university of Wellington.
- 6- Dadfar , Hossein , Dahlggaard , Jens , breg, staffan and Alamirnoor , Amir (2013).Linkage between organizational innovation capability , product platform Development and performance Journal Total Quality Management and Business Excellence , vol24,no.7-8,pp.819-834.
- 7- Denision , Daniel , Hoogiberg , Robert and Quinn , Robert , (1995). Paradox and performance : Toward a Theory of Behavioral complexity in managerial Leadership , organization science , vol.6, no.5,pp.524-540
- 8- Drucker , Peter , (1995). The Discipline of innovation , Harvard Business ^
- 9- Gera , Surenda and Gu , Wulong , (2004) . The Effect of organizational innovation and information Technology on firm performance , international productivity monitor , no.9,pp.1-49
- 10- Gloet , Murianne and Terzioovski , Mile , (2004). Exploring the relation ship between knowledge management practices and innovation performance , Journal of Manufacturing Technology management , vol.15,iss.5pp.402-409.
- 11- Hillman , Kaplan and Him, Northern , (2015). Innovation strategies and performance , World Journal of Entrepreneurship , Management and Development,vol.11,iss7pp.48-63.
- 12- Hooijberg , Robert , Hunt , James and Dodge , George , (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex Model , Journal of Management , vol.23,No.3,pp.375-408.
- 13- Janasz , Suzanne and Behson , Scott, (2007) . Cognitive capacity for processing work-family conflict , Career development international , vol.12,No.4,pp.397-411.
- 14- Jo , Hyun , (2012)., shared Mental Models on the performance of e-Learning content Development Teams , Educational Technology & Society , vol.15,No.1,pp.289-297.
- 15- Inauen , Matthian and Wicki , Andrea , (2011) . The impact of outside – in open innovation on innovation performance , European Journal of innovation Management vol.14,iss.4,pp.496-520

- 16- Kheng , Yeon and Mohmood , Rosli , (2013) . The Relationship between pro –innovation organizational Climate , Leader – Member Exchange and innovation work Behavior , Journal of Business Management Dynamics , vol.2,no.8,pp.15-30.
- 17- Lawrence , Pauland and Lorsch , Jay , (1967). Differentiation and integration in complex organizations , Administrative Science Quarterly , vol.12,No.7,pp.1-47.
- 18- Jensen , Michael , (2001). Corporate Directors , Accountability and Cognitive complexity , Kellogg Journal of organization Behavior , pp.1-28.
- 19- Mayer , Bradley and Dale . Kathleen , (2010).The impact of Group Cognitive complexity on Group satisfaction ,institute of Behavioral and Applied Management , pp-24-47.
- 20- Mulhotra , Naresh , Jain , Arun , Patil , Ashutosh , Pinson , Christian and wa , Lan, (2010).Consumer cognitive complexity and the dimensionality of Multidimensional , Review of Marketing Research , vol.7,pp.199-253.
- 21- Mc Dermott , Christopher and prajopo , Daniel , (2010) Service innovation and performance in SMES , international Journal operation & production management, vol.32,iss2pp.216-237
- 22- Pisapia , John , Reyes , Daniel and Semmel , (2005).Developing the Leaders strategic Mindset : Establishing the Measure , Leadership Review , vool.5,pp.41-68.
- 23- Scott , S.G. and Burce , R.A., (1994). Determinants of innovative behavior , Academy of management Journal , vol.37,pp.580-607.
- 24- Smith , Wendy and Lewis , Marianne , (2011) Toward A Theory of paradox : A Dynamic Equilibrium model of organizing , Academy of Management Review , vo.36,No.2,pp.381-403.
- 25- Stacey , Q.D, (1995) . The science of complexity : an alternative perspective for change process , strategic management Journal , vol.16,pp.477-495
- 26- Streicher , Bernhard , Janas , Eva , Gunter , Maiier and Frey , Dieter , (2012). Procedural Justice and innovation : Does procedural ustice Foster innovation Behavior , Scientific Research ,vol.3,no.12A,pp.1100-1103
- 27- Tseng , Chun , pai , Da and Hung , Chi , (2011). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS , Journal of Knowledgy management , vol.15,iss.6,pp.971-983.
- 28- Tuggle , Francis and Gerwin , Donald , (1980). An information processing Model of organizational perception , strategy and choice , management Science , vol.26,No.6,pp.575-592.
- 29- Uzokurt , Cevahir Kumar , Rachna , Kimzan , Halil . and Eminoglu Gozde , (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance , European Journal of innovation management , vol.16,iss.7,pp.92-117.
- 30- Zaccaro , Stephen , Rittman , Andeea and Marks , Michelle , (2001). Twam leadership , The leadership Quarterly , No.12,pp.451-483.
- 31- Mullins , Laurie , (2005) . Management and organizational Behavior , 7th edition , Pearson Education limited .
- 32- Grobler , Schalk , (2008). Organizational structure and Elliot Jacque's stratified system theory , university of south Africa.

-
-
- 33- Tiruneh , Esubalew , (2014). Essays on the Effects of Human capital innovation and Technology on Economic performance , thesis doctoral , University of Trento.
 - 34- Vidas , Jennifer , (2008). The Role of cognitive complexity and self – mentoring in counselor development , Dissertation of Education and human Development , The Gerge Washington university .
 - 35- Curseu , petru , Lucian and RUS , Diana (2005) . The cognitive complexity of groups . A critical look at team cognition Research , Romanian Association of cognitive Sciences , vol .ix,no.4,pp.681-710.
 - 36- Driver , Michael . and streufert , Siegfried , (1969). Integrative complexity : An Approach to individuals and Groups as information –processing systems , Administrative science Quarterly , vol.14,No.2,pp.272-285.
 - 37- Graford , C.B . and strohkirch , C. Sue , (2004) . Transformational leader as person – center Communicator , Journal of leadership Education , vol.3,iss.1,pp.40-60
 - 38- Hendrich , Hal , (2009). A sociotechnical systems Model of organizational complexity and Design and Its Relations to employees cognitive complexity , Human factor and Ergonomics Society , 53rd Annals meeting , pp.1028-1233.
 - 39- Cetindamar , Dilekand Ulusoy , Gunduz , (2007) . Innovation performance and partnerships in Manufacturing firms in Turkey , Journal of Manufacturing Technology Management , vol.19,iss,pp.332-345.
 - 40- Cingoz , Ayse and Akdogen , Asumun , (2013).strategic flexibility , environmental dynamism and innovation performance , international strategic management conference vol.99,pp.582-589.
 - 41- Smith , Ken , Grimm , Curtis , Gannon , Martin and Chen Ming , (1991).Organizational information processing , Competitive and performance , The Academy of Management Journal , vol.34,No.1,pp.60-85.
 - 42- Vardelja , Mantas , (2011).Overstay dardization , of organizational processes Economic & Management , issn.1822-6515,pp.992-999.

ملحق (١) - استبانة البحث



جامعة بغداد
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

م/ أنموذج الاستبانة

السيد مدير المصرف المحترم / رئيس القسم

تحية طيبة :

نضع أمام شخصكم الكريم استبانة البحث الموسومة (التكيف مع الوظيفة في ضوء العلاقة بين تعقيد القيادات الادارية والأداء الابداعي) كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. ويهدف البحث إلى معرفة قدرة المدير على معالجة المعلومات من خلال التفاعل مع الوظيفة لغرض تحقيق الإبداع المصرفي في ظل بيئة ديناميكية معقدة تمتاز بالتغير السريع ، أملنا بتعاونكم معنا في إبداء الرأي الصريح على فقرات الاستبانة لما لذلك من اهمية كبيرة في التوصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن ما تتضمنه الدراسة ، وبالتالي فإن هذا يسهم في تمكين الباحث من تقديم نتائج ومقترحات بناءة لمصارفكم.

ونود أن نعلمكم سلفاً أنه لا داعي لذكر الاسم وإن اجاباتكم سوف تحيط بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ونتمنى لكم دوام النجاح والتوفيق .

. . . مع خالص تقديري واحترامي . . .

ملاحظة: الباحث مستعد للإجابة عن أية تساؤل أو استفسار بشأن فقرات الاستبانة ونرجو من حضراتكم وضع علامة (✓) تحت الحقل الذي يعبر عن خصائصكم .

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

١- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى ☐

٢- العمر: ٣٠ سنة فأقل ☐ ٣١ - ٣٩ ☐ ٤٠ - ٤٩ ☐ ٥٠ - ٥٩ ☐ ٦٠ فأكثر ☐

٣- المؤهل العلمي :

اعدادي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤- الخدمة الوظيفية في القطاع المصرفي:

٥ فأقل ☐ ٦ - ١٠ ☐ ١١ - ١٥ ☐ ١٦ - ٢٠ ☐ ٢١ - ٢٥ ☐ أكثر من ٢٥ ☐

٦- سنوات الخدمة الوظيفية كمدير:

-٧

٦- الدولة المانحة للشهادة: العراق ☐ دولة عربية ☐ دولة أجنبية ☐

٧- هل شاركت في دورات تدريبية: نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ، فهل أن هذه الدورات داخلية ☐ خارجية ☐

٨- عدد تلك الدورات :

لا يوجد ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ ٣ دورات ☐ ٤ دورات ☐ ٥ فأكثر ☐

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل الأول: التعقيد المعرفي : (Cognitive Complexity)

ويشير الى قدرة المدير على معالجة المعلومات اي يمكن النظر الى هذا المتغير على انه قدرة معرفية يمتلكها مدير المصرف وتعني ((حجم وتنوع المعلومات ، المفاهيم ، والاساليب التي يواجهها المدير سواء في حياته الوظيفية او العامة)) والتي تمكنه من معالجة المعلومات الكثيرة من اجل اتخاذ القرارات الفاعلة (Behson, 2007: 399) & Janasz. ويتكون هذا المتغير من بعدين وفقا الى هيكل المعرفة .

البعد الاول – التمايز (Differentiation): ويشير الى قدرة المدير على تمييز عدد من المعلومات او المفاهيم او العناصر المنفصلة (العوامل ، المتغيرات) في المساحة المعرفية الخاصة به ووفقا لأسلوبه المعرفي في تقسيم تلك المعلومات والمفاهيم والعوامل . (Lucian et.al , 2005:684).

ت	الفقرات	لا على الاطلاق ليست من خصائصي	لا ليست من خصائصي	بين بين	نعم من خصائصي	نعم جدا من خصائصي
1	استعمل اساليب متعددة عندما اكون انطباعي عن الآخرين.					
2	ادرس نقاط التشابه والاختلاف حول الاشياء قبل تبني اي موقف.					
3	امتلك القدرة على فهم الدوافع والافكار المختلفة للآخرين.					
4	تختلف افكاري عند التعامل مع اناس ومواقف مختلفة.					
5	استعمل معايير تقييم متنوعة قبل اختيار اي شيء .					

البعد الثاني – التكامل (Integration): ويعني قدرة المدير على عملية الربط او ايجاد علاقات بين تلك العناصر (المعلومات ، المفاهيم ، العوامل ، المتغيرات) من اجل الوصول الى قرارات فاعلة ضمن الموقف الذي يتفاعل معه (Lucian et.al , 2005:684) .

ت	الفقرات	لا على الاطلاق ليست من خصائصي	لا ليست من خصائصي	بين بين	نعم من خصائصي	نعم جداً من خصائصي
1	انظر الى العلاقة بين جميع جوانب المشكلة قبل اتخاذ اي قرار.					
2	اواجه المشكلات التي تتطلب تحقيق التكامل بين وجهات النظر المختلفة.					
3	اتردد غالباً في التعامل مع المواقف التي تحتاج الى تحليل وجهات النظر المتعددة .					
4	ابحث عن المعلومات المتنوعة عند اتخاذ الحكم اتجاه اي شيء.					
5	ابحث عن المعلومات المتناقضة لأنها تسهم في توليد علاقات واحتمالات مختلفة بين جوانب المشكلة المراد حلها.					
6	افضل الحالات التي تتضمن مشكلة واحدة مع حل واحد ممكن.					

المتغير الثاني- الاداء الابداعي (Innovation performance) :

هنالك العديد من التعاريف والمقاييس الخاصة بالأداء الابداعي حيث يعرف ((اثر الابداع في الاداء الكلي للمصرف)) او انه العلاقة بين النشاط الابداعي والاداء المالي للمصرف (Wang,2013: 8) اما فيما يخص قياسه فهناك عدة مقاييس منها على مستوى الفرد ومنها على مستوى المنظمة ويمكن ان يكون هذا المتغير كمدخلات او عمليات او مخرجات . وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير التابع على مستوى المنظمة ووفق للنتائج التي حققها المصارف من النشاط الابداعي (Regan,2011:14) . ويتكون من ثلاثة ابعاد:

البعد الأول : الابداع في مكان العمل ((workforce innovation))

ويشير الى ابداع جميع العاملين في المصرف في مكان العمل كاستخدام ممارسات جديدة او تقديم خدمات جديدة . ملاحظة / البيانات تأخذ لفترة سنة واحدة .

- 1- ايرادات المبيعات السنوية للمصرف لسنة ٢٠١٤
- 2- عدد الخدمات المصرفية الجديدة التي قدمها المصرف خلال ٢٠١٤
- 3- العدد الكلي للعاملين

البعد الثاني : الايرادات التي حققها المصرف والتي ترتبط بالنشاط الابداعي (Innovation-related

revenues) : ويعني جميع الايرادات التي حققها المصرف من ممارسته للنشاط الابداعي ولفترة سنة واحدة . وتقاس بما يلي :

- ١- ما هي نسبة الايرادات التي حققها المصرف خلال السنة السابقة ومن خلال استخدامه الاستراتيجيات الاتية :
- المدخل الاول : استراتيجية قيادة الكلفة وتعني التنافس من خلال تقديم خدمات مصرفية بكلفة اقل من المنافسين .

----- %

المدخل الثاني : استراتيجية التمايز وتعني ابتكار خدمات مصرفية فريدة لم يسبق للمصارف الأخرى تقديمها

----- %

المدخل الثالث : استراتيجية التركيز وتشير الى اعتماد المصرف مواقع جغرافية محددة لطرح خدماته او

عرض خدماته على شريحة محددة في المجتمع مثلا شريحة الموظفين .

----- %

ملاحظة / مجموع النسب يجب ان يساوي ١٠٠%

- 2- ما مدى اهمية العوامل الاتية في المصرف وما هي نسبة علاقتها في تحقيق النجاح التنافسي .

تقديم خدمات جديدة ----- %

الاعلان ----- %

العاملين ----- %

التكنولوجيا ----- %

مجموع النسب ١٠٠%

البعد الثالث : تنافسية المصرف من خلال استعماله النشاط الابداعي (Innovation Competitiveness) :
 ويشير الى الموقع التنافسي للمصرف بين المصارف المنافسة الاخرى من خلال جودة الخدمة المصرفية وخصائص تلك الخدمة . ويقاس عن طريق الفقرات الآتية :
 اختر الخيار المناسب لمصرفك من ناحية الموقع التنافسي للمصرف من بين المنافسين الآخرين وعن طريق الاعتماد على جودة وخصائص الخدمة المصرفية

ت	الفقرات	اقل من المنافسين	بمستوى المنافسين	اعلى من المنافسين
1	كلفة الخدمة المصرفية .			
2	الايرادات المتحققة من الخدمة المصرفية .			
3	الايرادات المتحققة من نشاط البحث والتطوير في المصرف .			
4	الايرادات المتحققة من النشاط التسويقي			
5	جودة الخدمة التي يقدمها المصرف .			
6	الصورة الادراكية للخدمة المصرفية في ذهن الزبون .			
7	خصائص الخدمة التي يقدمها المصرف .			
8	خدمات ما بعد تقديم الخدمات المصرفية للزبائن .			
9	نمو المبيعات المصرفية .			
10	العائد على المبيعات .			
11	الربحية			