

فاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار

دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للمنتجات النفطية

م.د. عماد خليل اسماعيل

كلية المأمون الجامعة

أ.م.د. محمود شكر محمد

جامعة ديالى

كلية الإدارة والاقتصاد

م.د. عبدالعزيز براك المعاضدي

كلية بلاد الرافدين الجامعة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الاقتصاد تخصص إدارة الأعمال

Mahmodazawy22@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.S.15>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٨/١٥

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٥/١٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٤/١٥

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى معرفة فاعلية الإدارة على المكشوف وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار ومدى نجاح تطبيق هذين البعدين في القطاع الحكومي لمدينة بعقوبة المتمثل بالشركة العامة للمنتجات النفطية في بعقوبة حيث تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي وهي هل لفاعلية الإدارة على المكشوف علاقة ارتباط واثار ذات دلالة إحصائية معنوية مدخلاً لتحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة، وعكست مشكلة البحث مجموعة من الفرضيات أهمها وجود علاقة دور وتأثير بين فاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار في الشركة العامة للمنتجات النفطية.

تم اختيار مجتمع البحث المتمثل بالشركة العامة للمنتجات النفطية في مدينة بعقوبة، وتم اختيار عينة البحث البالغة (55) مستجيباً التي استهدفت القيادة العليا في الشركة العامة للمنتجات النفطية توصلت نتائج البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها إدراك القيادة العليا في الشركة المبحوثة لفاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار، وكذلك أوضحت نتائج التحليل الميداني إلى وجود علاقة تأثير معنوية لفاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار، عكست نتائج البحث مجموعة من التوصيات تمثلت ضرورة الاستفادة القيادات في الشركة المبحوثة من فاعلية الإدارة على المكشوف لتحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار وكذلك الأعمال على تفويم الخلل وما هي الآثار والدروس التي خرجت منها قيادات الشركة.

الكلمات المفتاحية: فاعلية الإدارة على المكشوف، التميز التنظيمي لأصحاب القرار، الشركة العامة للمنتجات النفطية.



مجلة إقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (خاص) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٧٢-٢٥٣

(٢٥٣)

The Effectiveness of Open Management as an Input to Achieving Organizational Excellence for Decision Makers

An analytical study of the opinions of a sample of decision-makers in the General Company for Petroleum Products

Assist. Prof. Dr. Mahmoud Shukr Muhammad
Diyala University
College of Administration and Economics

Dr. Imad Khalil Ismail
Al-Mamoun University College

Dr. Abdulaziz Barak Al-Maadidi
Al-Rafidain University College
College of Administration and Economics
Department of Economics Majoring in Business Administration

Mahmodazawy22@gmail.com

Abstract

The current research aims to know the effectiveness of open management and its impact on achieving organizational excellence for decision makers and the extent of success of applying these two dimensions in the government sector of the city of Baquba, represented by the General Company for Petroleum Products in Baquba, where the research problem was represented in the main question, which is whether the effectiveness of open management has a correlation and impact. Statistical significance as an entry point for achieving organizational excellence for decision makers in the researched company.

The research community represented by the General Company for Petroleum Products in the city of Baquba was selected, and the research sample amounting to (55) respondents was selected, which targeted the senior leadership in the General Company for Petroleum Products. To achieve organizational excellence for decision-makers, as well as the results of the field analysis indicated that there is a significant impact relationship for the effectiveness of over-the-counter management as an entry point to achieving organizational excellence for decision-makers. As well as working on correcting the imbalance and what are the effects and lessons that the company's leadership came out of.

Key words: the effectiveness of open management, organizational excellence for decision makers, the General Company for Petroleum Products.

المقدمة:

حتى تكون المنظمة في القمة لا بد وان تواكب التطور ولا نقصد بالتطور حداثة الاليات والتقنيات كابدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام المشاركة من الرسائل الى الانترنت والبريد الالكتروني، وهكذا فإن هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي بل نقصد منة تطور الفكر وانفتاحة وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها أيضاً نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور الانساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة او بعد العاملين في الداخل أو الخارج لأن العمل المهم سواء كان تقنياً أو ملكة في القدرة على التعبير فانه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، فالتطور ليس رهين الآلات والتكنولوجيا بل رهين تطور العقلية الإدارية للبشر ونموه والارتقاء وتدخّل أيدي التفكير القيادي في وضع اللبنة الحقيقة لهذا النهج لقد بات التطور والاتقاء الانساني اليوم ضرورة تلح على الانظمة سواء في الابعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية واصبح المعيار الذي يحكم على بعض المنظمات بالبقاء والثبات، من هنا جاء اختيائ عنوان البحث ومتغيراته المتكونة الإدارة على المكشوف بأبعادها (المصارحة بالاقام، والمشاركة، وتفويض السلطة، والاثراء الوظيفي)، والمتغير الثاني المتغير المستجيب وهو التميز التنظيمي بأبعاده (التمكين الذاتي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي).

تضمن البحث أربع مباحث أساسية جاء المبحث الأول ليمثل الاطار المنهجي للبحث من مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفروضه، وكذلك الدراسات السابقة التي شملت المتغيرين، أما البحث الثاني فقد وقع على نقاط البحث الأساسية للمتغيرين (الإدارة على المكشوف، والتميز التنظيمي) من أهداف المتغيرين وأهمية وكذلك أبعاد المتغيرين، أما المبحث الثالث فقد احتوى في مضمونة أساليب التحليل الاحصائي لثبات صحة الفروض باستخدام أدوات إحصائية تكمل البحث، وأختتم المبحث الرابع بأهم الاستنتاجات النظرية والعملية التي يمكن الاستفادة منها والتي عكست بدورها على مجموعة من التوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة:**١. مشكلة البحث:**

من خلال الاطلاع الميداني للباحث على مستوى فاعلية الإدارة على المكشوف في الشركة العامة للمنتجات النفطية. وأثرها مدخلاً لتحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار، ومن خلال اللقاءات التي أجراها الباحث مع المسؤولين في المنظمة المبحوثة، شاهدوا ان هنالك وهن واضح لفاعلية الإدارة على المكشوف لتحقيق التميز التنظيمي لصحاب القرار. ان هذا الوهن يعد معضلة في الشركة المبحوثة لاحظها الباحث واد ان يستخرج من خلال هذا الدراسة أين أماكن الضعف وآلية معالجتها، وبالتالي الخروج بمجموعة من الحلول لخدمة أهداف الشركة بناءً على ماتقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالاجابة على التساؤل الرئيسي: هل هنالك علاقة ارتباط واث ذات دلالة احصائية بين فاعلية الإدارة على المكشوف ومعالجة التميز التنظيمي وترتبط الاجابة على التساؤل اعلاه بمجموعة من التساؤلات البحثية الفرعية الذي يسعى البحث للاجابة عنها:

١. ما مدى ادراك الشركة العامة للمنتجات النفطية في مدينة بعقوبة لفاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار.

٢. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الإدارة على المكشوف وابعاد التميز التنظيمي لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة.

٣. هل هنالك تأثير معنوي لفاعلية الإدارة على المكشوف مدخلا لتحقيق أبعاد التميز التنظيمي لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة.
٤. هل الشركة العامة للمنتجات النفطية القدرة على معالجة مشاكل التميز التنظيمي لأصحاب القرار من خلال وجهة نظر عينة البحث.

٢. أهمية البحث:

١. زيادة في الاسهامات المعرفية والعلمية لفاعلية الإدارة على المكشوف ودورها في تحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة.
٢. الاستفادة من نتائج الدراسة العلمية والعملية التي توصل إليها البحث وتعميمها للشركة المبحوثة بصورة خاصة والشركات العراق بصورة عامة.
٣. جعل هذه الدراسة نقطة انطلاق للكثير من الباحثين لتكملة ما جاء به البحث ومتغيراته من إضافات وإسهامات معرفية من شأنها رفد المكتبة العراقية باطروحات جديدة.

٣. أهداف البحث:

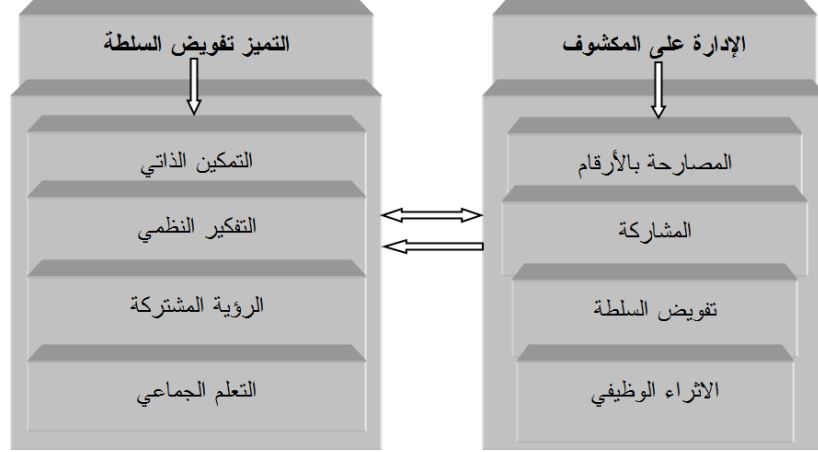
- يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:
١. الكشف عن مهارات وفاعلية إدارة الإدارة على المكشوف في الشركة العامة للمنتجات النفطية في مدينة بعقوبة وخاصة القيادات التي تحتل مراكز إدارية مرموقة للكشف عن الآلية معالجة التميز التنظيمي في القطاع المبحوث.
 ٢. المشاركة في طرح شي جديد في الجانب النظري لمتغيرات البحث والعلاقة بينهما.
 ٣. تبني مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني.
 ٤. تقديم الحلول المناسبة لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة وذلك من خلال التنقيف بمتغيرات البحث المتمثلة بالإدارة على المكشوف وكذلك التميز تنظيمي.

٤. فرضيات البحث:

- تتمثل فرضيات البحث بالآتي:
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين فاعلية الإدارة على المكشوف والتميز التنظيمي وينطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة على المكشوف والتمكين الذاتي.
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية فاعلية الإدارة على المكشوف والتفكير النظمي.
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة على المكشوف والرؤية المشتركة.
 ٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة على المكشوف والتعلم الجماعي.
- ب. يوجد أثر معنوي لفاعلية الإدارة على المكشوف مدخلا لتحقيق التميز التنظيمي وينطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. يوجد أثر معنوي لفاعلية الإدارة على المكشوف في التمكين الذاتي.
 ٢. يوجد أثر معنوي لفاعلية الإدارة على المكشوف والتفكير النظمي.
 ٣. يوجد أثر معنوي لفاعلية الإدارة على المكشوف والرؤية المشتركة.
 ٤. يوجد أثر معنوي لفاعلية الإدارة على المكشوف والتعلم الجماعي.

٥. أنموذج البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تطوير مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والمعتمد، إذ أن المتغير المستقل هو فاعلية الإدارة على المكشوف بأبعادها (المصارحة بالأرقام، المشاركة، تفويض السلطة، الاثراء الوظيفي)، أما المتغير المعتمد فهو بأبعادها (التمكين الذاتي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي).



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

٦. حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: تتمثل بالشركة العامة للمنتجات النفطية.
٢. الحدود الزمانية: انحصرت حدود الدراسة الزمانية في الفترة التي تمت فيها وهي من ٢٠٢٢/١/٨ إلى ٢٠٢٣/٢/١٥.
٣. الحدود البشرية: وتتمثل اصحاب القرار في الشركة العامة للمنتجات النفطية.

٧. أساليب جمع البيانات وتحليلها:

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة. فقد اعتمد الباحث في الجانب النظري على العديد من المصادر الجاهزة متمثلة في المراجع والمصادر من كتب ومجلات ودراسات ودوريات ذات صلة، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد استخدم الباحث الوسائل الآتية في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة.

١. الوثائق والسجلات الخاصة شركة المنتجات النفطية في بعقوبة.
٢. الاستبانة: الأداة الرئيسية التي اعتمد عليها في بيانات هذه الدراسة ومعلوماتها، إذ تم إعداد استبانة تضمنت ثلاث فقرات موزعة على الأجزاء الرئيسية للاستبانة ومراجعة بعض المقاييس العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

٣. صدق الاستبانة وثباتها:

لقد تم تطوير استبانة الدراسة من خلال المرور بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: لتحقيق الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة قبل تعميمها على مجموعة من المحكمين من اختصاصات مختلفة من الأكاديميين والمهنيين أجل تقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها وقد عدلت بعض الملاحظات المقترحة وبما يتلائم ومتغيرات البحث.

المرحلة الثانية: وهي لتأكيد ثبات المقياس، إذ تم استخدام مقياس كرومباخ الفا واتضح ان معامل الفا كان (83.4%) على المستوى الاجمالي وقد بلغ (88.7%) على مستوى فاعلية الإدارة على المكشوف (95%) على مستوى التميز تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي، وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية.

الجدول (1) وصف الاستبانة

الرقم	المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد العناصر	النسبة	الأرقام
١	الإدارة على المكشوف	١. المصاحبة بالأرقام	5	16%	5-1
		٢. المشاركة	3	9%	8-6
		٣. تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي	5	16%	13-9
		٤. الاثراء الوظيفي	2	6%	15-13
٢	التميز تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي	١. التمكين الذاتي	5	16%	20-16
		٢. التفكير النظمي	4	13%	24-21
		٣. الرؤية المشتركة	4	13%	28-25
		٤. التعلم الجماع	3	9%	31-29
٣	المجموع		31	100%	31-1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

الجدول (2) مصادر ومقاييس الاستبانة

١. خصائص الإدارة على المكشوف:	
المرجع	الرقم
العجمي، ٢٠١٣	١
السكرانة، ٢٠١٧	٢
نسرين، ٢٠٠٨	٣
٢. التميز تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي:	
المرجع	الرقم
أسامة، ٢٠١٦	١
كلادة، ٢٠١٦	٢
الغالب، ٢٠٠٨	٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

٨. الوسائل الإحصائية:

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته وتمثلت هذه الأساليب بالآتي:

١. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها:
٢. معامل الارتباط بيرسون السبيل لقياس قوة العلاقة ما بين متغيرين.
٣. معامل الانحدار المتعدد المستخدم لتحديد معنوية تأثير مجموعة متغيرات مستقلة في المتغير المعتمد.

٩. وصف مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار الشركة العامة للمنتوجات النفطية موقعاً اقتصادياً واستراتيجياً في مركز محافظة ديالى، إذن هي بيئة مناسبة وخصبة للمتغيرات البحث وتحقيق، وبالتالي تحقيق أهم أهدافه وتفسير

أهم تساؤلاته وانعكس أهم فرضياته على أمر الواقع، ولكون منتجات هذه الشركة تمثل العصب الرئيسي بما يحتاجه المواطن لسد احتياجه اليومي، فهي تمثل حاضنة للطروحات العلمية وبما تحمله من أفكار جديدة تلامس واقع المواطن والقادرة على تغيير واقع الشركة المبحوثة.

وقد وجد الباحث ان الشركة العامة للمنتجات النفطية هي الميدان الأكثر ملائمة لنجاح مثل هذه الدراسة وذلك لأسباب الآتية:

أ. إرفاد المواطن بالمنتجات النفطية المهمة بصورة خاصة وإرفاد السوق بما يحتاجه من منتجات بصورة عامة، وبالتالي دعم الاقتصاد القومي.

ب. أصحاب القرار في الشركة المبحوثة لديهم مؤهلات علمية متمثلة بالشهادات العليا من ماجستير ودكتوراه مما يفسر التعامل المناسب مع متغيرات البحث.

ت. تمثل الاطروحات العلمية الجديدة للمتغيرات البحث والمتمثلة بالإدارة على المكشوف والتطور التنظيمي محل طموح واستجابة سريعة لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة وبالتالي قدراتها على التغيير نحو الأفضل.

أما عينة البحث فقد تمثلت بمجموعة من القادة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة المبحوثة الذي جرى اختيارهم بواسطة اعتماد العينة العشوائية الطبقية، وهي إحدى الأساليب الإحصائية المستعملة في العينة البحث والبالغ عددها 51 فرداً من مجموع مجتمع البحث.

١٠. منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات البحث وتشخيص أهم متغيراته بصورة شاملة ودقيقة وعلى أسس علمية رصينة، إذ تم الاعتماد على هذا النهج الوصفي وبما يلائم الإجابة وتفسير أهم مشاكل البحث وفروضة وأهم أهدافه، التي استتبعت من العديد من الكتب والمراجع والدوريات واعتمد البحث على النهج التحليلي مستخدماً أداة الاستبانة لتفسير العلاقة بين متغيرات البحث من علاقة تأثير وارتباط والوصل إلى أهم النتائج والتوصيات التي تخدم هدف البحث.

ثانياً: دراسات سابقة:

تناولت العديد من الاطروحات العلمية والإدارية السابقة التي تشمل متغيرات البحث المتمثلة بفاعلية الإدارة على المكشوف والقواعد واللوائح والتشريعات التي يضعها أصحاب القرار وكيفية معالجة وتقويم تلك القوانين والقواعد وبما يتناسب مع وضعها الصحيح، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة، وفيما يأتي أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولها البحث:

أولاً: دراسة المتغير المستقل (فاعلية الإدارة على المكشوف):

أولاً: دراسة المتغير المستقل (الإدارة على المكشوف):

١. دراسة (شفيق، ٢٠١٦):

الإدارة على المكشوف رؤية مستقبلية لقادة العمل في جامعة الاسراء

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى القيادات وأصحاب القرار في القطاع الجامعي المبحوث وتنقيف أصحاب القرار بالاطروحات العلمية الجديدة التي من شأنها تغيير مسار الجامعة المبحوثة نحو الأفضل، ركزت مشكلة البحث تدور حول مراكز الوهن والضعف لدى قيادات الجامعة المبحوثة التي كانت تعتمد على النظام البيروقراطي نظام المكتب، إذ كانت عينة البحث مكونة من 56 فرداً من قيادات مختلفة من أصحاب القرار في الشركة المبحوثة، إذ تم الاعتماد على المنهج (٢٥٩)

الوصفي التحليلي في دراسة البحث، وذلك بالاعتماد على أهم مراجع البحث وأهم مصادره، وتم الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها عينة البحث من قيادات في الجامعة المبحوثة والوصول الى أهم نتائج البحث الميداني والنظري التي كانت من شأنها تغيير وتحويل وكذلك تطوير كوادر القيادات العليا إلى المستوى المطلوب وبما يلبي طموحات الجامعة المبحوثة.

٢. دراسة (Choog,2015):

الإدارة على المكشوف وتأثيره في سلوك القادة في قطاع الصناعة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية في القطاع الصناعي ومعرفة آليات التعامل مع الرؤوسين، وكذلك الأساليب التي من شأنها تطوير وتحسين القيادات وأصحاب القطاع وبما يتلائم مع المفاهيم الإدارية المعاصرة والحديثة وبما يحاكي أساليب العولمة المعاصرة والمتجددة، وخاصة في قطاع الشركات التي دخلت مضمار المنافسة على أوج مراحلها، تم اختيار عينة البحث من 150 رؤوس شملت أصحاب القرار من القطاع المبحوث، تم الاعتماد على أساليب البحث المعتمدة على المشاهدة والمقابلة، وكذلك دراسة الحالة في تدوين ملاحظات وإجابات عينة البحث بصورة دقيقة وشاملة، تم التوصل إلى أهم النتائج والتوصيات التي من شأنها إيجاد الحلول المناسبة لمواقع الضعف والوهن لأصحاب القرار في الشركة المبحوثة وبما يخدم أهداف البحث بتغيير مسار الشركة الى المضمار العالمي الذي يجعلها في الصدارة.

ثانياً: دراسة المتغير التابع: التميز تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي:

١. دراسة (عادل، ٢٠١٩):

تحسين التميز التنظيمي لأصحاب القرار في شركة المشاركات العامة

هدفت الدراسة الى تحسين وتطوير وتقويم وإعادة هيكلة التميز التنظيمي المتمثلة للقرارات الاستراتيجية المهمة للمستويات الإدارية في الشركة المبحوثة، وبناء تخطيط استراتيجي مبني على الحقائق والمعرفة العلمية التي تصب في تحقيق ونجاح التميز التنظيمي. جاءت مشكلة البحث متمثلة هنالك ضعف لأصحاب القرار في تطبيق التميز التنظيمي. وبالتالي تم بناء نموذج افتراضي يحل مشكلة البحث من خلال علاقة الارتباط والأثر تم اختيار عينة البحث والبالغة 130 فرداً وزعت استمارة الاستبانة لمعرفة مدى تطبيق متغيرات البحث ونتائجه، وكذلك تم استخدام مجموعة الأساليب الإحصائية الأخرى التي من شأنها تعزيز استمارة البحث من وسط حسابي وانحراف معياري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض الدراسة عكست الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من بينها تقويم وتحسين التميز التنظيمي. لأصحاب القرار واوضحاً في تخطيط استراتيجي يحقق أهداف الشركة ويضيف للشركة ميزة مهمة قادرة على تحقيق أعلى النتائج على مستوى المنظمات العراقية.

٢. دراسة (Halen,2016):

Innovative Leadership and Employee Performance Development

القيادة الابتكارية وتطوير التميز التنظيمي لأداء العاملين في واقع الكليات الأهلية

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الابتكارية وتطوير التميز التنظيمي في الكليات الأهلية، وكذلك معرفة معوقات العمل والعراقيل التي تواجه البحث ومثلت أهمية الدراسة، من الحاجة إلى الارتقاء بمستويات الإدارة العليا في الكليات الأهلية وتوفير أهم متطلبات التطوير تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي لمعالجة التميز التنظيمي لأصحاب القرار، وتركزت أهمية (٢٦٠)

البحث أيضاً، في التركيز على الأساليب البديلة التي يمكن اعتمادها في التطوير الإداري للقادة الإداريين في الشركة المبحوثة، وجاءت فرضيات الدراسة بأن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الابتكارية ومعالجة التميز التنظيمي، وكذلك أهم العراقيل والمعوقات التي تواجهها، يتمثل مجتمع الدراسة بقطاع التعليم الأهلي والبالغ 10 كليات أهلية، تمثل أهم القطاعات المهمة والتمكين الذاتي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في منهج البحث، إذ تم استخدام الاستبيان كأداة البحث وتم توزيع ما يقارب 165 استمارة تم استرجاع 160 استمارة مثلت عينة البحث وجاء استنتاج البحث الحاجة إلى إعادة توجيه عملها، وتعاني من ضعف في توضيح المشكلات، وكذلك تحديد الحاجة للمعرفة، وتم التوصل إلى دراسة البحث، بتفعيل الاتفاقات مع الجامعات الرصينة لتدريب الأستاذة والطلبة لإكسابهم معارف جديدة.

المبحث الثاني: التأطير النظري:

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما فاعلية الإدارة على المكشوف والتميز التنظيمي للذين يسهمان في الإجابة على فرضيات البحث وعلى تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحاة منه، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي:

أولاً: الإدارة على المكشوف:

١. مفهوم الإدارة على المكشوف:

تعرف الإدارة على المكشوف بأنها إعطاء الملكة لدى المرووسين في معرفة تفاصيل المالية والاقتصادية للشركة، وكذلك الهيكل التنظيمي والإداري والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحية والاطلاع على الأرقام والمعلومات والمبنية على الثقة المتبادلة بين القائد والمرووسين مما يزيد الحماس لديهم والدافعية نحو العمل وكأنهم أصحاب الشركة الفعلية (السكرانة، ٢٠١٠: ٧٦).

وتعرف أيضاً في مجال المشاركة واتخاذ القرار وتفويض الصلاحية بأن جميع أعضاء المنظمة بما فيهم الرئيس والمرووس يعملون كفريق واحد وبدون حواجز التكلفة والرسومية والحجب الإدارية التي تكون على أساس المنصب الأمر الذي يعزز الولاء والانتماء ويزيد من فعالية التمكين الإداري والمشاركة الفعال ومشاركتهم في نظام المخاطر والمكافآت ما يزيد الحماس والدافعية نحو العمل، وبالتالي تحقيق الجودة والكفاءة في العمل والمعرفة بالقرارات وبما يحقق أهداف الشركة نحو التغيير (نجم، ٢٠١٥: ٧٧).

٢. أهمية الإدارة على المكشوف في منظمات الأعمال:

إن أي منظمة بالمفهوم لمصطلح المنظمة يكون لديها أهداف تسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية أكبر من منظمات أخرى مشابهة أو منافسة أو لتصبح منظمة ذات أداء متميز عن غيرها من المنظمات أو للتمكن من اثبات وجودها في السوق العالمي وخصوصاً، في عصر العولمة الذي تعيشه المنظمات الأعمال في هذه الآونة، لذلك نجد أن منظمات الأعمال التي تهتم بمبدأ الإدارة على المكشوف أو أي مبدأ إداري حديث أو معاصر، وتسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة أو التميز، تعطي الاهتمام الأكبر إلى العنصر البشري أو الموظف الذي تغرس في نفسه هذه الخاصية من خلال ثقة إدارة معاصرة واطروحات علمية جديدة مثل الإدارة بالمصارحة أو الإدارة بالمكشوف، وكذلك الاستماع إلى الرأي المرووس والاختار برأيه إن كان ملائم (العنزي، ٢٠١٧: ٧٦).

وتفويضه بتصرف المستقل وعدم إخضاع إلى الرقابة اللصيقة وبمعنى آخر من تمكينه، ويرى الكثير من الباحثين في علم الإدارة بأن الاهتمام المتنامي بتمكين العاملين يقف وراء تحرك المنظمات نحو إدارة الجودة الشاملة، إذ أصبحت المنظمات تسعى إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق تطوير ونشر ثقافة الجودة في المنظمة التي تقضي مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر لتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن، إذ باتت المنظمات تؤمن بأن التطوير المستمر لأن يتحقق إلا بمشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات يتحملون مسؤولية اتخاذها، وعليه فإن تحقيق الإدارة على المكشوف يعد مظهراً من مظاهر أهمية التغيير والتمكين الإداري نحو الأفضل (الجبوري، ٢٠١٥: ٨٧).

٣. أبعاد الإدارة على المكشوف:

تجسدت أبعاد الإدارة على المكشوف بالأبعاد الآتية: (بُعد المصارحة بالأرقام، بُعد المشاركة، بُعد تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي، بُعد الاثراء الوظيفي)، وفيما يأتي شرح لهذه الأبعاد التي سيتناولها البحث في الجانب الميداني: (العنزي، ٢٠١٧: ٥٠)

١. المصارحة بالأرقام:

ويمكن تعريفها بأنها توضيح أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة ويفهمون علاقات تلك الأرقام وتوابعها وآثارها في تحقيق أهداف الشركة، لاسيما تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزء من العمل وليست على حساب العمل، وهذا يساهم في ضمان اخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المؤسسة وتفهمهم للشركة وغاياتهم (العميان، ٢٠١٣: ٨٧).

٢. المشاركة:

إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، وتمكن الموظفين من المشاركة على نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة على المكشوف مما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وانخراطهم في العمل، والتوجه (اللايديكتاتوري) الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار.

٣. تفويض السلطة:

اعتبر البعض أن التمكين مجرد تفويض القادرين من العاملين لحمل وممارسة مسؤوليات وصلاحيات أوسع، وبالتالي تفويضهم بهذه الصلاحيات والمسؤوليات، وقد يكون هذا التفويض مؤقتاً لتحقيق أهداف محددة. وبعد تحقيق تلك الأهداف يتم سحب واسترجاع هذه التفويضات من قبل الجهة التي قامت بتفويضها، إلا أن التمكين لا يعني بحال مجرد عملية التفويض بل يتناول متطلبات هذا التفويض وانعكاسته على كل من المنظمة والموظف.

٤. الاثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسعة مهمات العامل لدفع حاجاته لرضا وتحسين المحفزات، وبالتالي زيادة الإنجازات، وبموجب ذلك، خلط بعضهم بين تمكين العاملين والاثراء الوظيفي، إلا أنه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين، فالاثراء الوظيفي يهدف توسعة الأعمال التي يقوم بها الموظفين عن طريق توكليهم بمهام جديدة، فالإدارة على المكشوف تبني على أساس المشاركة وتحديد الأهداف الدقيقة وكذلك الاثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأهداف.

ثانياً: المتغير الثاني: التميز التنظيمي:

مفهوم التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي "هي جهود تنظيمية مخططة تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة لأن أسمه الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شي وعلى كل مستوى وطوال الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والابداع (محمود، ٢٠٢٠: ٩٩).

ويعرف أيضاً خطة استراتيجية متكاملة ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار. وتعرف أيضاً هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطور والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة، فهي نظام متطور للجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة فهو نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء (Marsh,2015:65).

٢. أهمية التميز التنظيمي:

إن التميز يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة المتميزة (Marruy,2014:89).

والاهتمام بالنمط الهرمي لطبيعة الموارد التي تستخدم في منظمات الأعمال وكيفية المساعدة في ايجاد قيمة مضافة للأعمال المرتبطة بالموارد والمواد الأولية، الذي يساعد بدوره منظمات الأعمال على تحسين قدرتها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة عن غيرها من المنظمات المنافسة، ويتبلور هذا بالتكامل ما بين ملكية الموارد والمعرفة وما يرتبط بها من معرفة الضمنية التي تكون منسجمة مع مهمة منظمات الأعمال التي تصبح جزءاً من الجدارة التنافسية، وإن ايجاد القيمة يصبح جزءاً من الميزة التنافسية، ويعطي قيمة نادرة يصعب تقليدها بالنسبة لموارد المنظمة (Lumby,2014:77).

٣. أبعاد التميز التنظيمي:

إن معظم منظمات الأعمال الريادية حتى تكون متميزة وتسعى الى التميز، تعمل على رفع مواردها من خلال اكتساب الموارد المالية والبذنية والاستفادة من التعليم المنظمي، وهناك أربعة أبعاد رئيسية تعد تحديات تواجه منظمات الأعمال الريادية ومنها: (Mudur,2012:75)

١. التمكين الذاتي للموظفين:

وهو منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين الذات، ويقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات منها تحديد الرؤية الشخصية أو تحديد الأمور التي يرى الفرد انها مهمة بالنسبة إليه، وتحدد الوضع الراهن للفرد، أو ما يطلق عليه التوتر الابداعي الذي يقصد به الشعور بالقلق والتوتر الناتج من الفجوة الحاصلة بين الرؤية والواقع، فالأفراد المتمكنون ذاتياً يشعرون بالرضا عن الذات، ولديهم شعور بالسعادة والقوة الصادرة عن قوة المعرفة، ما يكون له تأثير ايجابي في معنوياتهم وأدائهم وأداء المنظمة.

٢. التفكير النظامي:

بأنه منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام بالمنظمة، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها، لأن المنظمات هي أنظمة فرعية من نظام أكبر، وهو المجتمع الذي توجد فيه، وهي كذلك عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتراصة بعضها مع بعض، التي تؤثر معظمها في بعض وتتأثر فيما بينها بطريقة تبادلية.

٣. الرؤية المشتركة:

ويقصد بالرؤية المشتركة أنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو يرغبون في تحقيقه، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

٤. التعلم الجماعي:

وهو أحد أهم السمات التي يتسم بها الاثراء الوظيفي البارزة والتميزة بأدائها الناجح، والتعلم الجماعي بأنه مفتاح التعلم بالمنظمة، وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. فالتدوير المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة، تفويض السلطة المستمر للعاملين، وجل القرارات لامركزية قدر الإمكان، والتشجيع على تمارج الخبرات المختلفة، والتعلم الجماعي والتقبل لوجهات النظر المختلفة كلها تقع تحت مظلة التعلم الجماعي.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:**أولاً: اختبار الثبات:**

لأجل اختبار ثبات مقياس البحث استخدم الباحث أسلوب الفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ولكي يكون المقياس ذو ثبات وقابل للتحليل الإحصائي فيطلب أن تزيد قيمة الاختبار على القيمة البالغة (0.70) للبحوث الإدارية.

الجدول (3) نتائج اختبار معامل الثبات

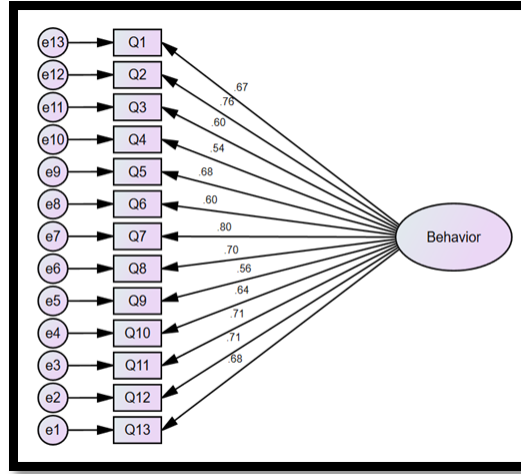
المتغيرات	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	
		المتغيرات	المقياس
فاعلية الإدارة على المكشوف	المصارحة بالأرقام	.811	.917
	المشاركة	.715	
	تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي	.831	
	الإثراء الوظيفي	.810	
التميز التنظيمي	التمكين الذاتي	.757	.853
	التفكير النظامي	.744	
	الرؤية المشتركة	.798	
	التعلم الجماعي	.805	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

من الجدول (3) يتضح بأن قيمة الفا كرونباخ للمقياس الكلي بلغت (0.917)، أي إن الاستبانة ذات ثبات عال وبالإمكان إجراء التحليل الإحصائي لها.

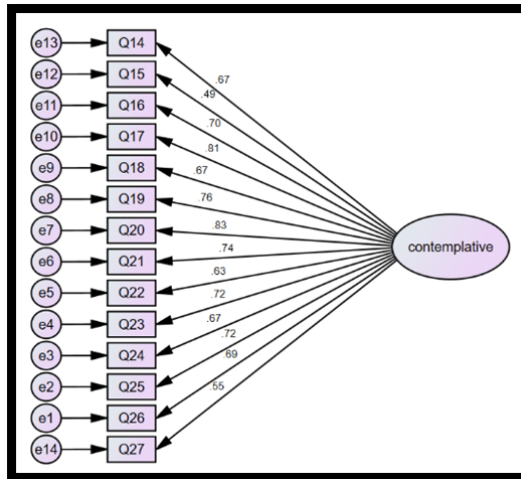
ثانياً: صدق المحتوى:

عمد الباحث لإجراء الاختبار صدق المحتوى من خلال التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات، كما في الشكل (2) والشكل (3).



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير فاعلية الإدارة على المكشوف

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التميز التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

ويتضح من الاشكال أعلاه بأن تشبعات الفقرات للمتغيرات (فاعلية الإدارة على المكشوف، التميز التنظيمي) هي أعلى من (0.30) أي دالة إحصائياً للتحليل العاملي التوكيدي.

ثالثاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:

لبيان ان المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف والمتغير التميز التنظيمي. يتبعان التوزيع الطبيعي تم استخراج اختبار (Komogorove-Simirnov)، وبما ان معنوية المتغير فاعلية

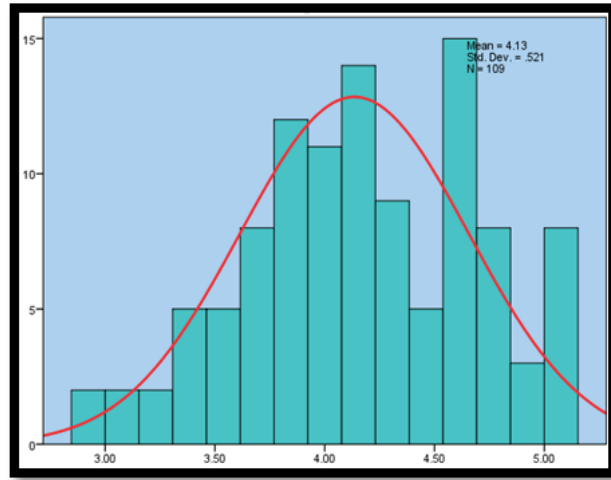
الإدارة على المكشوف بلغت (0.062) ومعنوية المتغير التميز التنظيمي. بلغت (0.200) وهي غير دالة معنويًا مما يدل على أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي، كما في الجدول (4).

الجدول (4) اختبار Komogorove-Simirnov

المتغيرات	مؤشرات اختبار التوزيع الطبيعي		
	Statistic	Df	Sig.
فاعلية الإدارة على المكشوف	.083	109	.062
التميز التنظيمي	.063	109	.200

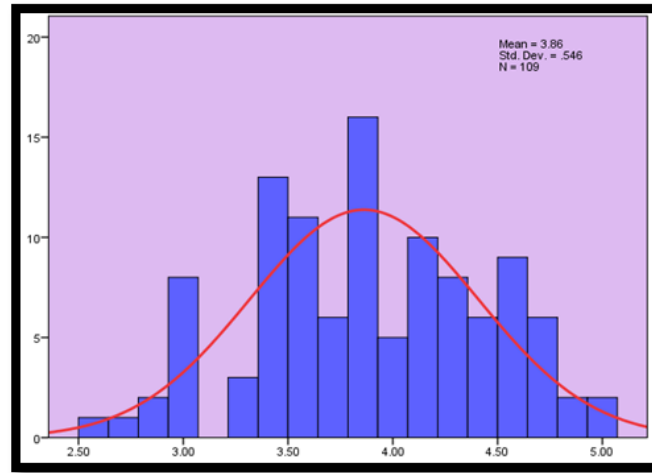
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

كما أن الشكل (4) والشكل (5) يوضحان بأن المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف والمتغير التميز التنظيمي يتبعان التوزيع الطبيعي.



الشكل (4) التوزيع الطبيعي للمتغير فاعلية الإدارة على المكشوف

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.



الشكل (5) التوزيع الطبيعي للمتغير التميز التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

رابعاً: نتائج الوصف الإحصائي:

يتم تمثيل متغيرات الدراسة في أساليب الإحصاء الوصفي مثل مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، ومن بعد ذلك تقدير الأهمية النسبية.

خامساً: تشخيص متغيرات وأبعاد وفقرات البحث:

١. تشخيص فاعلية الإدارة على المكشوف وأبعادها وفقراتها:

تم قياس متغير فاعلية الإدارة على المكشوف من خلال أربعة أبعاد هي (المصارحة بالأرقام، المشاركة، تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي، الاثراء الوظيفي) التي تتكون من (13) فقرة، ويشير الجدول (5) إلى (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) من نظر العينة في متغير فاعلية الإدارة على المكشوف لشركة العامة للمنتجات النفطية، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير فاعلية الإدارة على المكشوف البالغ (4.135) بانحراف معياري قدره (0.521)، وان درجة الأهمية له بلغت (82.70%) مما يدل على ان فاعلية الإدارة على المكشوف ذو أهمية مرتفعة للشركة، فضلاً عن مؤشر الانحراف المعياري الذي كان ذو تشتت قليل، مما يدل على توافق مرتفع لهذه النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير فاعلية الإدارة على المكشوف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يقع سلوك الفرد في المنظمة تحت التأثيرات الخارجية.	4.459	0.688	89.17%
٢	توجه منظمة الأعمال مع توجه الفرد الشخصية واتجاهاته وادراكه وتعلمه.	4.376	0.635	87.52%
٣	تتلاءم طبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية التي تحكم سير العمل مع المستوى المصارحة بالأرقام للعاملين.	4.394	0.593	87.89%
٤	لا يمكن للمنظمة تجاهل سلوكيات الجماعة كونها تشكل معيار بناء وتطوير سلوكيات الأفراد.	4.523	0.632	90.46%
٥	يهيئ العمل المشاركة فرص لهم قد لا تحقق لمن لا ينتمي إليها.	4.110	0.750	82.20%
٦	يعد الفرد اجتماعياً بطبيعته فلا يمكن ان يعيش بمعزل عن الآخرين.	3.752	0.862	75.05%
٧	مكان العمل الذي تشغله يتناسب مع مؤهلاتك ومستوى طموحك.	4.064	0.724	81.28%
٨	عادة ما تقوم الإدارة من منطلق بيان كيان تنظيمي ملائم بصياغة الأنظمة والقوانين.	4.239	0.744	84.77%
٩	نجاح كفاءة القيادة والإدارة الموجودة في الشركة يعتمد على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.	4.312	0.742	86.24%
١٠	توجيه جميع السلوكيات المصارحة بالأرقام والمشاركة وتفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمية نحو التعامل معها بدقة.	3.615	0.860	72.29%
١١	توصف اللوائح والقوانين التي يضعها أصحاب القرار في الشركة بأنها عادلة.	4.119	0.703	82.39%
١٢	وجود الرغبة لأصحاب القرار في تطوير قدراته ومهارته إلى جانب تحسين مستوى أداء مؤسسية.	3.982	0.882	79.63%
١٣	يطبق ما لديه من مقترحات تطويرية وينقلها بكل جدية للواقع العلمي.	3.807	0.897	76.15%
	المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف	4.135	0.521	82.70%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

٢. تشخيص التميز التنظيمي:

تم قياس متغير التميز التنظيمي من خلال أربعة أبعاد هي (التمكين الذاتي، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) والتي تتكون من (14) فقرة، ويشير الجدول (6) إلى (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) من نظر العينة لمتغير التميز التنظيمي للشركة، إذ يعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير التميز التنظيمي الذي بلغ (3.862) بانحراف معياري قدره

(0.546)، وان درجة الأهمية (77.25%) مما يدل على أن التميز التنظيمي ذو أهمية مرتفعة للشركة، فضلاً عن أن المؤشر الانحراف المعياري كان ذو تشتت قليل، مما يدل على أن هناك توافق مرتفع على النتائج.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التميز التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١٤	أن عقلانية ورشد صناع القرار محددة بقدراتهم الفكرية.	3.899	0.902	77.98%
١٥	أن العديد من معالجة التميز التنظيمي مفيدة تماماً من الناحية الفعلية ما دامت تساعدنا أن نشعر بالتعقيد.	4.275	0.731	85.50%
١٦	أن معالجة التميز التنظيمي تقودنا في بعض الأحيان إلى أخطاء قاسية ومنتظمة في عمليات صنع القرار.	4.440	0.584	88.81%
١٧	تعالج الإدارة العليا المعلومات والبيانات عن طريق سلسلة من معالجة التميز التنظيمي.	3.908	0.834	78.17%
١٨	تظهر خلال هذه المعالجة الأخطاء المنتظمة ومن ثم تأخذ طريقها إلى القرارات الصحيحة.	3.853	0.941	77.06%
١٩	تستمر الإدارة العليا باتباع استراتيجيات الفرضيات على الرغم من أن الدلائل تشير إلى أنها خاطئة.	3.771	0.919	75.41%
٢٠	الاستجابة الأكثر عقلانية هي التخلي عن المشروع والانتقال إلى مكان آخر لتقليل الخسائر.	3.734	0.929	74.68%
٢١	الشعور بالمسؤولية الشخصية إزاء المشروع يغري صانع القرار بالتمسك بالمشروع بصورة علنية.	4.009	0.788	80.18%
٢٢	تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف المعرفية مثل تقديم منتج أفضل.	4.156	0.735	83.12%
٢٣	تمثل القاعدة الفكرية "الرؤية المشتركة" استعمال التغيير البسيط لبيان أهمية المشاكل المعقدة.	3.633	0.930	72.66%
٢٤	تشير القاعدة الفكرية "التعلم الجماعي" إلى التخمين المفرط.	2.422	1.003	48.44%
٢٥	الأشخاص الذين يتم ترفيقهم إلى الإدارة العليا لديهم ثقة مفرطة بقدراتهم على النجاح.	3.972	0.799	79.45%
٢٦	معالجة التميز التنظيمي قواعد فردية أما أغلب القرارات الاستراتيجية يتم عملها عن طريق مجموعات.	4.147	0.768	82.94%
٢٧	أن وجود معالجة التميز التنظيمي وتفكير المجموعة أدى أن تكون قرارات مهمة وحاسمة.	3.853	0.780	77.06%
	المتغير التميز التنظيمي	3.862	0.546	77.25%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

سادساً: علاقة فاعلية الإدارة على المكشوف بالتميز التنظيمي:

يتضح من الجدول (7) أن هنالك ارتباط عال بين المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف والمتغير التميز التنظيمي من خلال معامل ارتباط بيرسون.

الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين فاعلية الإدارة على المكشوف والتميز التنظيمي

المتغير التميز التنظيمي		أبعاد التميز التنظيمي								فاعلية الإدارة على المكتشف
		التعلم الجماعي		الرؤية المشتركة		التفكير النظامي		التمكين الذاتي		
المعقودية	معامل الارتباط	المعقودية	معامل الارتباط	المعقودية	معامل الارتباط	المعقودية	معامل الارتباط	المعقودية	معامل الارتباط	
0.000	**0.864	0.000	**0.713	0.000	**0.667	0.000	**0.560	0.000	**0.755	

** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (7) بأن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف والمتغير التميز التنظيمي (0.864^{**}) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ارتباط دال معنويًا وإيجابي قوي بمعنى أن الزيادة الحاصلة في المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف يقابلها زيادة في الاتجاه نفسه في المتغير التميز التنظيمي، ومن النتائج أعلاه يتبين قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي فحوا "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين فاعلية الإدارة على المكشوف والتميز التنظيمي".

وكذلك وجود علاقة ارتباط دالة ومعنوية وإيجابية بين المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف وبين أبعاد المتغير التميز التنظيمي منفردة كلاً على حدا (التمكين الذاتي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)، إذ بلغ معاملات الارتباط لها على التوالي (0.755^{**} ، 0.560^{**} ، 0.667^{**} ، 0.713^{**}) أي إن الزيادة الحاصلة في المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف يقابلها تغيير في الاتجاه نفسه لكل بُعد (التمكين الذاتي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) من أبعاد التميز التنظيمي.

ومن النتائج أعلاه يتبين قبول الفرضية الفرعية الأولى التي فحوا "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة على المكشوف والتمكين الذاتي"، والفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية فاعلية الإدارة على المكشوف والتفكير النظمي"، والفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة على المكشوف والرؤية المشتركة"، والفرضية الفرعية الرابعة التي فحوا "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة على المكشوف والتعلم الجماعي".

سابعاً: علاقة التأثير فاعلية الإدارة على المكشوف مدخلا لتحقيق التميز التنظيمي:

يجري الباحث عرض مدى مساهمة المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف في تفسير التباين لدرجة التميز التنظيمي وأبعاده، وتم استخراج النتائج في تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (8).

الجدول (8) مصفوفة التأثير فاعلية الإدارة على المكشوف والتميز التنظيمي

المتغير	أبعاد التميز التنظيمي						
	التميز التنظيمي	التعلم الجماعي	الرؤية المشتركة	التفكير النظمي			التمكين الذاتي
	.747	.532	.398	.301	.540	R Square	فاعلية
	315.287	127.566	76.219	68.882	134.423	F قيمة	الإدارة على
	.000	.000	.000	.000	.000	P المعنوية	المكتشف

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

إن المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف فسر ما مقداره (0.747) من التباين في المتغير التميز التنظيمي، وأن ما مقداره (0.253) هو تباين غير مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل انموذج الانحدار، وأن الاختبار معنوي عند مستوى دلالة (0.05) بمعنى وجود أثر لمتغير فاعلية الإدارة على المكشوف مدخلا لتحقيق القواعد الفكرية، ويدل على أن منحني الانحدار يصف العلاقة بينهما، والنتائج أعلاه تبين قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي فحوا يوجد أثر معنوي للسلوك تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

في حين أن المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف له تأثير في أبعاد المتغير التميز التنظيمي التي هي (التمكين الذاتي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) كلا على حدا، إذ فسر

المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف ما مقداره (0.540، 0.301، 0.398، 0.532) على التوالي من التباين في الأبعاد (التمكين الذاتي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) للمتغير التميز التنظيمي، وان ما مقداره (0.460، 0.699، 0.602، 0.468) على التوالي هو تباين غير مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل النموذج الانحدار. وان الاختبارات معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لكلا منهم، مما يدل على قبول الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي هي على التوالي "يوجد أثر معنوي للسلوك تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي في التمكين الذاتي" و "يوجد أثر معنوي للسلوك تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي في التفكير النظمي" و "يوجد أثر معنوي للسلوك تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي في الرؤية المشتركة" و "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فاعلية الإدارة على المكشوف التعلم الجماعي".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تناولت العديد من الأدبيات الإدارية وكذلك الأطروحات العلمية في الفلسفة الإدارية مفاهيم الإدارة على المكشوف ضمن مناخ تنظيمي وكذلك مفاهيم "التميز التنظيمي"، إلا أن هنالك اتفاقاً على أن فاعلية الإدارة على المكشوف تؤثر بشكل جوهري لتحقيق "التميز التنظيمي" لأصحاب القرار واتجاهاتهم نحو الجماعة وتوحيدهم مما ينعكس هذا إيجاباً على مدى تحقيق أهداف المنظمة.
٢. اتفق الباحثون على أن تقويم وتصحيح ومعالجة "التميز التنظيمي" لأصحاب القرار في الشركات بصورة خاصة وفي المجتمع بصورة عامة لا يتم إلا عن طريق منهج تنظيمي عالي الفعالية ويحمل في مضامينه آليات التجديد والتطوير وكذلك التغذية العكسية التي من شأنها معالجة الخلل الموجود في أي مجتمع.
٣. إن نجاح أو فشل أي مجتمع أو منظمة أو جماعة إنما يعتمد إلى حد بعيد على فاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق وتقويم سياسيات أصحاب القرار في منظمات الأعمال، وإن الفارق الرئيسي بين المنظمات الناجحة والمنظمات غير الناجحة يرجع إلى الاختلاف في تطبيق آليات التطوير تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي والإداري في المنظمات المذكورة.
٤. يستنتج من الجانب العملي وجود أثر لمتغير فاعلية الإدارة على المكشوف في التميز التنظيمي، إذ أن للمتغير فاعلية الإدارة على المكشوف فسر ما مقداره (0.747) من التباين في المتغير التميز تنظيمي عند مستوى دلالة (0.05). بمعنى أن منحنى الانحدار يصف العلاقة بينهما، والنتائج أعلاه تبين قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي فحواها يوجد أثر معنوي لفاعلية الإدارة على المكشوف في تحقيق أبعاد التميز مناخ تنظيمي.
٥. يوضح الجانب العملي وجود علاقة بين متغير فاعلية الإدارة على المكشوف ومتغير "التميز تنظيمي" ويتضح ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير فاعلية الإدارة على المكشوف ومتغير "التميز التنظيمي" (0.864) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي فحواها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين فاعلية الإدارة على المكشوف وأبعاد التميز تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي.
٦. تم قياس متغير "التميز التنظيمي" على عينة البحث في الشركة العامة للمنتجات النفطية من خلال من خلال أربعة أبعاد هي (التمكين الذاتي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم

الجماعي) إذ تم القياس بنجاح في الشركة المبحوثة وها ما اثبتته أدوات البحث الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ يعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير "التميز تنظيمي" الذي بلغ (3.862) بانحراف معياري قدره (0.546)، وان درجة الأهمية (69.02%) مما يدل على ان التميز تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي ذو أهمية مرتفعة للشركة.

ثانياً: التوصيات:

1. تراعي الشركة العامة للمنتجات النفطية بإنشاء جيل جديد من أصحاب القرار القادر على تخطي الخلل الموجود في منهج "التميز التنظيمي". والمتمثلة (التمكين الذاتي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) والاستفادة من المنهج تفويض السلطة ضمن مناخ تنظيمي والإداري لتعديل مسار الشركة نحو الأفضل.
2. اهتمام الشركة العامة للمنتجات النفطية بآليات التطوير تنظيمي والإداري والمتمثلة بالدورات تفويض السلطة، والندوات، والورش، وكذلك عقد المؤتمرات التي من شأنها زيادة فاعلية الإدارة على المكشوف مدخلاً لتحقيق التميز التنظيمي لأصحاب القرار.
3. يكون من أولويات الشركة العامة للمنتجات النفطية الاهتمام بفاعلية الإدارة على المكشوف موازنة مع التميز التنظيمي لأصحاب القرار، وذلك لأسباب الآتية القدرة على التعلم، وكذلك القدرة على التكيف للمعالجة نحو المسار الصحيح واكتساب مقدار كبير من المعلومات الخارجية.
4. الأخذ بعين الاعتبار نتائج البحث الميداني لما له من وصف دقيق لعلاقة الارتباط والآخر بين فاعلية الإدارة على المكشوف، وكذلك التميز التنظيمي وآليات تطبيقها على الشركة المبحوثة بصورة خاصة وبقية المنظمات بصورة عامة لاستفادة من نتائج البحث في تحقيق الأهداف المرجوة.
5. إعطاء الفرصة الكافية لفاعلية الإدارة على المكشوف في إثبات قدراتها الإدارية وإمكانياتها الفكرية والذهنية التي أعطت الدليل من خلالها بأنها قادرة على التأثير البارز في أبعاد التميز التنظيمي في الشركة العامة للمنتجات النفطية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

1. الجبوري، ٢٠١٤، أبعاد الإدارة على المكشوف، دار اليازوري، عمان، الأردن.
2. الديب، محمد مصطفى، علم النفس الاجتماعي المعاصر ومتطلبات الالفية الثالثة، ط٩، مكتبة عين شمس، القاهرة.
3. السكارنة، ٢٠١٣، الإدارة على المكشوف والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. العميان، ٢٠١٣، الإدارة على المكشوف في منظمات الأعمال، ط٦، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. العنزي، ٢٠١٧، الإدارة على المكشوف، دار ومكتبة عدنان، بغداد، العراق.
6. محمود، ٢٠٢٠، إدارة رأس المال البشري من منظور معاصر، ط١، دار التاخي للنشر والتوزيع، بغداد.
7. نجم، ٢٠١٥، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

8. Lumby, J. & Azaola, M.C. (2014). Women principals in South Africa: gender, mothering and leadership. British Educational Research Journal, 40(1), 30-44. doi:10.1002/berj.3028.

9. Madura, T.L. (2012). The role of power in counseling psychology faculty and student relationships: Differentiating perceptions of nonsexual boundary crossings (Order No. 3528818).
10. Marsh, D., Akram, S. & Birkett, H. 2015. The structural power of business: taking structure, agency and ideas seriously. *Business & Politics* 17(3), 577-601. doi:10.1515/bap-2015-0001.
11. Murray, C.D. 2014. A qualitative study on minority men and women's Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business perceived barriers to senior executive service advancement (Order No. 3647300).