

الإدارة على المكشوف ودورها في تطوير الذهنية الابتكارية للمدراء دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في المجمع الصناعي في ديالى

د. محمود شكر محمد*

المستخلص: الهدف من البحث هو التعرف الى اختبار العلاقة ما بين خصائص إدارة على المكشوف والذهنية الابتكارية للمدراء فقد ظهرت المتغيرات المختلفة التي شهدها العالم اهمية الإدارة على المكشوف وتأثيرها على الذهنية الابتكارية وعلية فقد حاول الباحث تصنيف هذه القضايا في اطار عملي من خلال الاجابة على الاسئلة الاتية ماهي الخصائص الايجابية للإدارة على المكشوف في المجمع الصناعي في ديالى وهل هنالك تأثيرات للخصائص الإدارية على المكشوف في الذهنية الابتكارية ومن اجل الاجابة على هذه الأسئلة تم تطوير نموذج افتراضي يعكس علاقة الارتباط والتي تم اختبارها من خلال مجموعة من البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة مخصصة لهذا الجانب توصل البحث على مجموعة من الاستنتاجات ان الشركة المذكورة لديها انظمة ذكية على المستوى الاداري والتكنولوجي وتوصل البحث ايضا الى توصيات مهمة اهمها مواجهة العراقيل والتحديات المتمثلة بالرسمية والبيروقراطية

الكلمات المفتاحية: الإدارة على المكشوف، الذهنية الابتكارية، المجمع الصناعي في ديالى.

المقدمة

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرون الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا ، كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغييرات في الأنماط الإدارية التقليدية ، وتغير في إدارة الموارد البشرية. ومن هنا جاء البحث لتعميق المنهج النظري والتطبيقي لمفهوم الإدارة على المكشوف ، ومفهوم تطوير الذهنية الابتكارية للمدراء في منظمات الأعمال العراقية ، ولذلك أهتم بدراسة الموضوع من خلال أربع مباحث بغية تحقيق البحث ، إذ صيغت هيكلية البحث وفق الترتيب الآتي : المبحث الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة ، أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار النظري لتوضيح وتحديد مفهوم وأهمية متغيرات البحث الأساسية ، وجاء المبحث الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستعمال عدد من الأساليب منها الوسط الحسابي لمعرفة مستوى متغيرات البحث والانحراف المعياري لقياس التشتت عن الوسط الحسابي وكذلك معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات البحث ، والانحراف الخطي البسيط لمدى تأثير الإدارة على المكشوف في العقلية الابتكارية للمدراء ، أما المبحث الرابع فقد تناول مجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي مفادها تطوير نوع جديد من الإدارة يساهم في تطوير العقلية القيادية للمدراء

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تعمل الكثير من الشركات العراقية في ظروف صعبة ومتغيرة ، نتيجة ما يمر بها من مشكلات صعبة تنشأ على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات وعدم استغلال نقاط القوة وإهمال نقاط الضعف ، مما يعني زيادة احتمال تعرض الإدارات العاملة في تلك الشركات ومن تمثله للأزمات التي تهدد إمكانية البقاء .

لذا تسعى قيادات تلك الشركات جاهدة لإثبات وجودها من خلال انعكاسات الإدارة الجديدة ، بفرضها متغيرات البيئة التنافسية ، ومن خلال تطوير الذهنية الابتكارية للمدراء باعتبارهم سنام الهرم .

بناءً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة على السؤال التالي : ((هل هنالك علاقة بين الإدارة على المكشوف وتطوير الذهنية الابتكارية للمدراء ؟)) .

وترتبط الإجابة على التساؤل أعلاه بمجموعة من التساؤلات البحثية الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها :

- 1- ما هي الخصائص الإيجابية للإدارة على المكشوف .
- 2- هل تمتلك قادة المجتمع تصوراً واضحاً عن الذهنية الابتكارية للمدراء.
- 3- هل تؤثر الإدارة على المكشوف في الذهنية الابتكارية للمدراء.
- 4- ما مدى إدراك قيادات المجمع الصناعي لأهمية الإدارة على المكشوف.

2- أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية سيكولوجيات الإبداع الإداري الجديدة والمتمثلة في الإدارة على المكشوف , وتأثيرها في صنع الذهنية الابتكارية للمدراء في المجمع الصناعي في ديالى ، وبالتالي ينعكس هذا التأثير على ربحية وخسائر الشركة ، يشكل القادة الإداريين رأس المال الفكري فهم يمثلون نسبة هامة من موجودات الشركة وبالتالي إيجاد أهم السبل والابتكارات والطرق التي تضمها الإدارة على المكشوف في تحقيق مستوى قيادي يرتقي في تحقيق ستراتيجية ناجحة تضع المجمع الصناعي في ديالى في الصدارة دائماً .

3- اهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

- 1- التعرف على مصطلح إداري حديث ومتطور ممثل بـ(الإدارة على المكشوف)).
- 2- اختبار العلاقة والأثر المتكونة بين متغيرات الإدارة على المكشوف ومتغيرات الذهنية الابتكارية للمدراء .
- 3- التعرف على مدى تبني قادة المجمع الصناعي في ديالى لنمط القيادة الإدارة على المكشوف .

4- المقاييس المستخدمة في البحث

وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة لمتغيرات البحث فقد تم قياس المتغير الاول (الإدارة على المكشوف) وفق مقياس (مريم 2009) وتم قياس المتغير الثاني تطوير الذهنية الابتكارية للمدراء وفق مقياس (الزبيدي 2007)

5- وصف مجتمع الدراسة وعينة البحث

أ- نبذة مختصرة عن المجمع الصناعي في ديالى

تعد المجمع الصناعي في ديالى إحدى شركات وزارة التجارة والتي أسست عام 1974 وكذلك تضم الشركة فروع عدة مجتمعة في محافظة ديالى ، وتتميز الشركة بملاك مؤهل للقيام بأعمالها كافة ودعم استمراريتها.

ب- وصف عينة البحث

تتكون عينة البحث والذي وجهت إليهم الاستبانة بشكل قصدي على أساس المواقع الإدارية العليا في الشركة ، تمثلت برؤساء الأقسام ومعاونيهم ، وقد وزعت (55) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث 44 فرداً وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (80%) علماً أن مجتمع الدراسة يبلغ (64) فرداً .

6- أداة البحث

تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استمارة الاستبانة كأداة أساسية للبحث ، إذ تضمنت نوعين من الأسئلة تتعلق الأولى بالمعلومات الشخصية التعريفية بأفراد عينة البحث، والثانية بمتغيرات البحث من خلال الأسئلة الموضوعية الخاصة بمتغيري البحث ، والتي اعتمدت مجموعة من المقاييس لجهاز في البحوث والدراسات المشابهة لموضوع البحث ، فضلاً عن الطروحات الفكرية في الأدبيات ومنها:

فضلاً عن تكيف الأسئلة بما يخدم موضوع البحث والتي تم التحقق منها ظاهرياً كما موضح في الملحق رقم (1).

7- الأساليب الإحصائية المتعلقة بالبحث

- أ- الوسط الحسابي : لمعرفة مستوى متغيرات البحث .
- ب- الانحراف المعياري : لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي .
- ت- معامل الارتباط (الرتب) (سبيرمان) : لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ث- معامل الانحدار البسيط : لاختيار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.

8- تساؤلات وفرضيات البحث

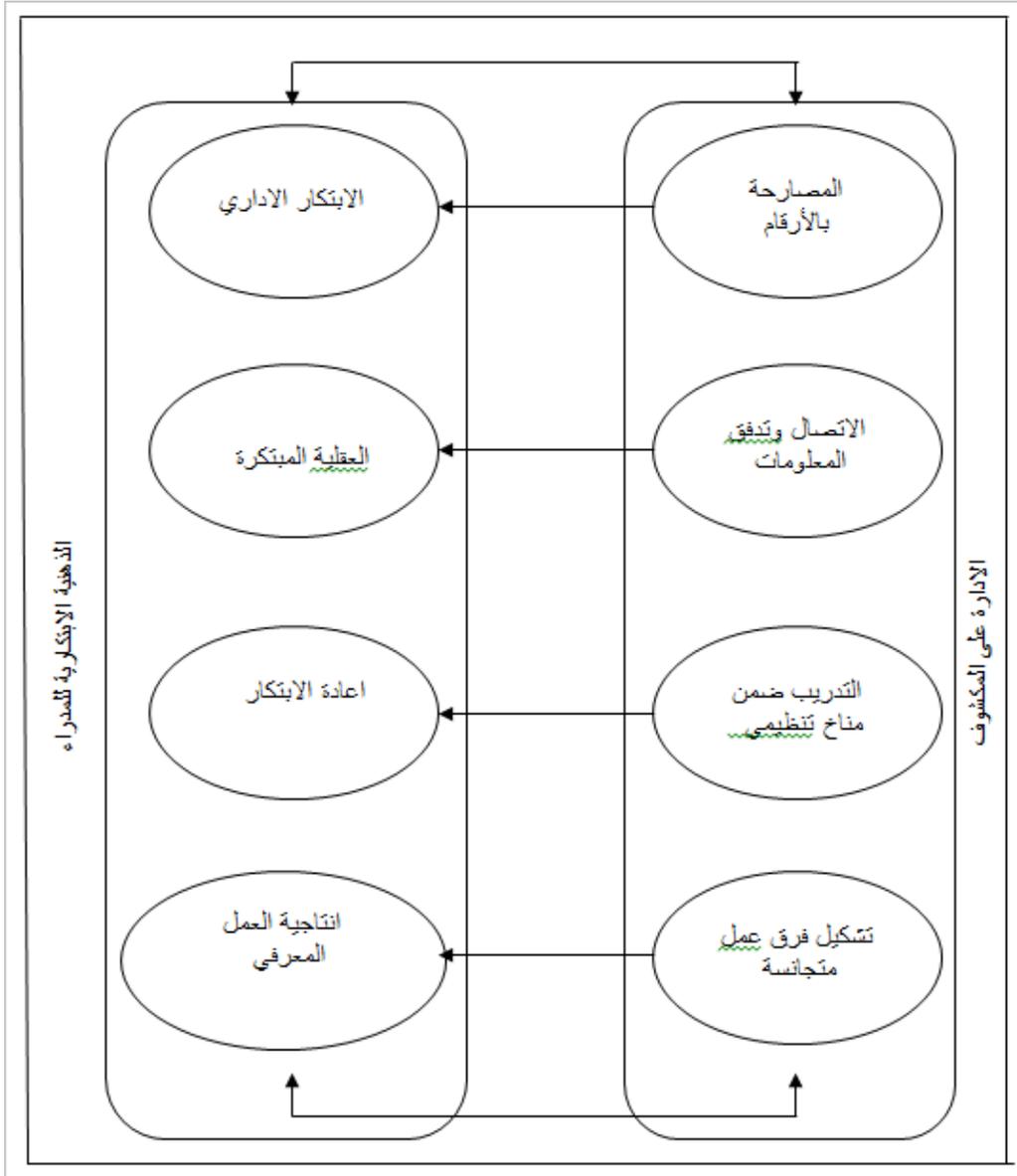
تتمثل فرضيات البحث بفرضيتين أساسيتين :

الفرضية الرئيسية الأولى : ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة على المكشوف , وبين
الذهنية الابتكارية للمدراء))

الفرضية الرئيسية الثانية : ((يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة على المكشوف على الذهنية الابتكارية
للمدراء)).

9- مخطط البحث

لاستكمال المعالجة المنهجية للبحث وفي ضوء أبعاد ومشكلة البحث ، ولتحقيق أهدافه تم بناء نموذج فرضي ليظهر طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة ، والمتمثلة في الإدارة على المكشوف في ذهنية الابتكارية للمدراء وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) الإدارة على المكشوف في ذهنية الابتكارية للمدراء (إعداد الباحث)

ثانياً: الدراسات السابقة
1- المتغير الأول: الإدارة على المكشوف

أ- دراسة الوادي ، 2012م: قدمت هذه الدراسة تحت عنوان : ((التمكين والادارة على المكشوف منهجاً إدارياً حديثاً)).

تشمل عينة البحث على الشركة العامة للمنسوجات في الرياض في المملكة السعودية وكانت عينة البحث تشمل 87 فردا توزعت عليهم استمارة الاستبانة بالتساوي

- هدف الدراسة : تهدف الدراسة إلى معرفة النمط الإداري السائد في المؤسسات الحكومية التي تعد مفهوم الادارة على المكشوف من المفاهيم المهمة ذات العلاقة بتدقيق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة .

- مشكلة الدراسة: يواجه مديروا الكثير من المؤسسات مشاكل كبيرة في التعامل مع مرؤسيهم وخاصة في القطاع العام ، هذه المشاكل تتلخص على لسان حال الكثير من المديرين بالفشل والتقاعس والتباطؤ في العمل وضعف الدافعية.

- فروض الدراسة : تفرض الدراسة دراسة وتشخيص أنماط الادارة على المكشوف في المؤسسات الحكومية ووجود علاقة بين التمكين الإداري والعوامل والمتغيرات التي تواجه القيادة في هذه المنظمات .

- النتائج :

- * كشف الأرقام بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها .
- * تفعيل الاتصالات وتدقيق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات عمودياً وأفقياً.
- * الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة .

ب- دراسة شالتز (Schultz , 2013) : (الادارة على المكشوف في تحسين جودة العمل)

Management in improving the quality of work

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام الادارة على المكشوف في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة ، وبالتالي خلق الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح اتخاذ الباحث أسلوب المقابلة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع ، حيث تكونت الدراسة من رؤساء جامعات بريطانيا ، أظهرت نتائج الدراسة ان الادارة على المكشوف هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة، وتحسين مستوى أداء العاملين ويؤدي إلى تحقيق أهداف الأداء مما أدى إلى تدفق عملية مستمرة من الأنشطة، لذلك إنشاء الأداء على المكشوف كان أكثر كفاءة ونجاحاً حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنتظم الأعمال الإدارية .

ت- دراسة شفيق : 2016 (الادارة على المكشوف رؤية مستقبلية للقيادة العمل في جامعة الإسراء).

- هدف الدراسة: إبراز أهمية الإدارة المعاصرة (الادارة على المكشوف) في التعليم الجامعي من خلال تحديد ثلاث استراتيجيات وهي استراتيجيات التغيير والتطوير والتنمية حيث يتساءل البحث توضيح الفجوة الأدائية بين واقع الأنظمة الإدارية في جامعتنا وطموحات التحديث واحتمالات نجاح المنهج المقترح لعمليات الإصلاح الإداري الشامل .
- مشكلة البحث: كيف تدار جامعاتنا ؟ .

- هل تدار برؤية المستقبل وتحدياته وخطورة رسالة الجامعة على حركة المجتمع.
- هل هنالك أسلوباً آخر تدار به لمصلحة قصيرة الأجل تجعل من العملية التعليمية عبئاً على التنمية والديمقراطية.

2- المتغير الثاني : الذهنية الابتكارية للمدراء

ا- دراسة حميدة ، 2014م: جاءت بعنوان : (اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو الذهنية الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري).

تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة في مدينة الخرطوم.

وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ومدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري وتأثير تلك المعوقات على استخدام مراحل العملية الإبداعية. واستمدت الدراسة أهميتها من المكانة التي يحتلها التفكير الابتكاري والإبداعي بكل مميزاته وخصائصه في معالجة المشاكل وتقديم الحلول واقتراح البدائل وتقديم ما هو جديد من أفكار والتوصل إلى نتائج غير معروفة من قبل.

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الاستقرائي والتحليل الوصفي ، وقد تم إعداد استبانة وزعت منها (379) واسترجع منها (328) استبانة صالحة للتحليل نسبة استرداد (86,5). توصلت الدراسة إلى نتائج بأن مديري المكاتب الإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري وبدرجة عالية وهي التحليل والربط والامتعاض بالاتجاه وقبول المخاطرة وكذلك المرونة الذهنية، والأصالة.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار ، وذلك لأهميته في استمرارية المنظمات وتطويرها من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع وعدم تركيز السلطة عند الإدارة العليا .

المبحث الثاني

الإطار النظري

يتم في هذا المبحث التطرق إلى أبعاد متغيرين البحث من مفاهيم وأبعاد رئيسة لكل منهما ، بما ينسجم وفرضيات البحث وأهميته ، وكذلك تساؤلاته إذ سيتم توضيح الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

أولاً: الإدارة على المكشوف Open Book Management :

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة، وإذا استطاعت المؤسسة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين في المؤسسة ، لأن المعلومات وتدفقها تعد من أهم مقومات التمكين ، لاسيما عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدرس كنظام الإدارة على المكشوف . (Lloyd 1998:22)

1- مفهوم الإدارة على المكشوف: يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف كما يصيغه Schuster , J ، مع منهج التمكين من حيث دور القيادة الذي أساسه قناعاتها ونيبتها الأكيدة على تطبيق هذه المناهج وتفعيلها.

ومن المحددات التي تقف أمام الإدارة في تطبيق مشروع الإدارة على المكشوف انتقال وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة ، وعدم قناعة القيادة في بعض الأحيان وعدم استعداد القيادة عن التخلي عن المعلومات ، وخوفها عليها لأنها تعدها أسراراً وسلاحاً لا يمكنها التنازل عنها . (Carpenter ,2004:33)

ولكن الخطوة الهامة التي يمكن للقيادة ان تقوم بها إذا توافرت لديها نوع من القناعة، ان يبتدأ بعقد جلسات ولقاءات للعصف الذهني . (Jandkane ,2006:55) وتعرف الادارة على المكشوف الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية فيتصرف العاملون وكأنهم اصحاب الشركة فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من اجل تحسين مستويات الاداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة يستنتج الباحث ان العلماء يوكدون ان فتح سجلات الشركة للعاملين واطلاعهم على الارقام المهمة ومصارحتهم بانجازات واخفاقات ومشاكل المؤسسة اهم بكثير من اخفاء المعلومات عنهم

2- أهداف الادارة على المكشوف: تهدف عملية مصارحة العاملين في الشركة أو المنظمة كما أكدها (Carpenter,2004:22)

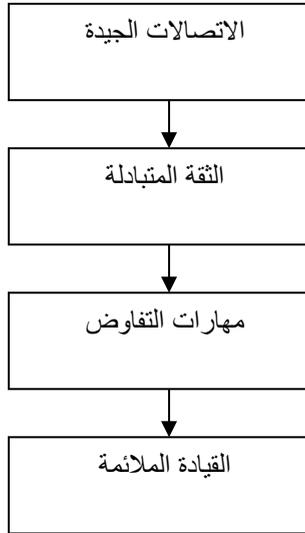
- الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب الشركة ، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي .
- زيادة المعرفة والوعي في الأرقام مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام .
- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة .

يستنتج الباحث من خلال الطرح اعلاه ان هذا المنهج يحدد اهدافافهمومه وواضحة و مترابطة للجميع وفي معظم الشركات يهتم العاملون بالارقام التي يحققونها وبمعدلات الانتاجية الخاصة بهم فقط

3- أبعاد الادارة على المكشوف: يجد المنتبغ للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد الادارة على المكشوف رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ، وهذا يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد وخاصة في الدراسات العربية وتختلف هذه الأبعاد كالاتي

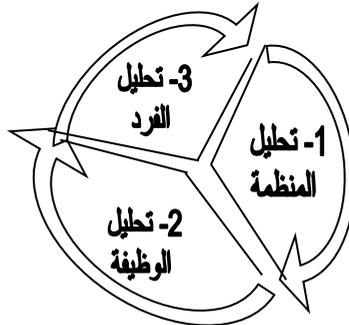
أ- المصارحة بالارقام: في مبدأ الادارة على المكشوف يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة ويفهمون علاقات تلك الأرقام وتوابعها وأثارها في تحقيق اهداف الشركة ، لاسيما تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزء من العمل وليست على حساب العمل ، وهذا يساهم في ضمان اخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المؤسسة وتفهمهم للشركة وغاياتهم . (الوادي ، 2012: 66) . يستنتج الباحث الادارة على المكشوف ستمكن افراد المبيعات من ادراك وتحديد حجم تأثيرهم وتأثير مستوى مبيعاتهم جميعا على اداء الشركة الكلي من ناحية مالية

ب- تشكيل فرق عمل متجانسة وغير متنافسة ولا متصارعة: لفريق العمل الذي يعمل تحت مظلة القيادة على المكشوف العديد من المميزات ومنها التعاون الموحد ، حيث يقوم أعضاء الفريق بأداء العمل بكل رحابة صدر وفقاً لمبدأ التعاون المثمر والألفة الصادقة وكذلك الأهداف الواضحة ، كذلك تكون تلك الفرق تعمل على وفق الاتصالات الجيد (Good Communication) (الغزي ، 2017: 33) المبني على فهم المعلومات وتبادل الأفكار فيما بينهم والثقة المتبادلة (Mutual trust) ، كما تعمل القيادة على المكشوف على الاهتمام بتلك الفرق على أساس التفاوض (Negotiation) حيث يمتلك الأعضاء لبراعة التفاوض وفقاً للتكيف السريع مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة التي تكون القيادة الملائمة أساس لها (Adequate leader ship) حيث يؤدي قائد الفريق مهارات متعددة ومتنوعة و مترابطة تصب في تكوين قدرات جوهرية تفيد في إنجاز أهداف المنظمة المطلوبة، والشكل التالي يوضح عمل الفريق. يستنتج الباحث من خلال ما سبق ان من متطلبات الادارة على المكشوف عدم التركيز على المهام الفردية والمتابعة والاتصال وتدقيق المعلومات



الشكل (2) يوضح نموذج فاعلية فريق العمل في المنظمة

ت- العملية التدريبية ضمن مناخ تنظيمي ملائم: يمثل التدريب العصف الفكري الذي يقود الإدارة على المكشوف نحو نجاح مهمتها، فهو يمثل في واقعه عملية متكاملة مستمرة تتضمن مراحل ينبغي فهمها واستيعابها من قبل إدارة على المكشوف في المنظمة وهي تحليل المنظمة وتحليل الوظيفة وتحليل الفرد . (الغزي ، 2008: 22)



الشكل (3) أساليب الاحتياجات التدريبية في المنظمة

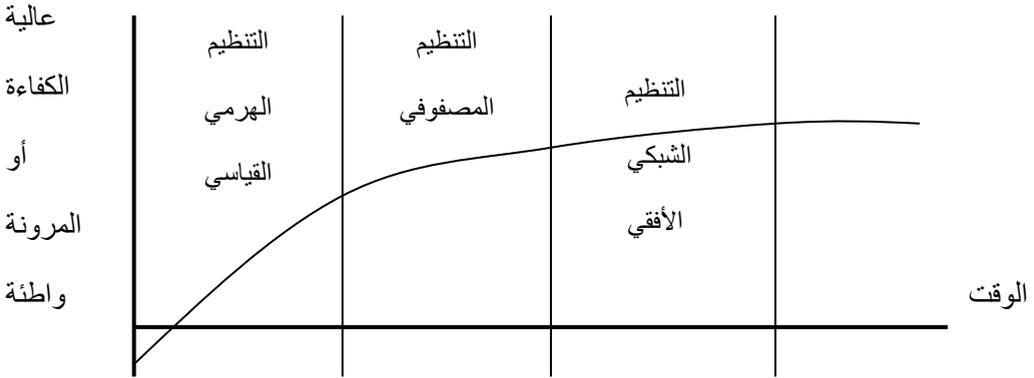
ث- المتابعة والاتصال: نال الاتصال الفعال اهتمام الإدارة على المكشوف من مبدأ مهم لأحد الباحثين مفاده تولد المنظمات الفاعلة متى ما أصبح الأفراد فيها قادرين على الاتصال الجاد والتفاعل المنتج ، ومن هنا فالإتصال يمكن العاملين عن طريقه ان يخيروا بعضهم البعض عن كيفية استكمال إجراءات العمل بالشكل الصحيح (Minor , 2010:88) ، لذا يعد أداة مهمة لغرض التعلم واتخاذ القرارات في المنظمة ، كذلك يعتبر الوسيلة الفاعلة لإشباع الرغبات والميول الغريزية والطبيعية ذات الصلة بالارتباط والانتماء والألفة

والمحبة وصولاً لسبل الحاجات الأساسية للأفراد التي تعد المطلب الأول للنفس البشرية. (Daft, 2005:54) يستنتج الباحث من خلال الطرح اعلاه الى زيادة الوعي والمعرفة مما يوفر للعاملين معنى اكبر لما يقومون به من اعمال ومهام.

ثانياً : الذهنية الابتكارية للمدراء

لاشك في ان التطور هو السمة الأبرز في حياة الإنسان منذ ظهوره الأول على وجه الأرض ، فلقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الظهور الأول بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية العظيمة التي تثير الذهنية القيادية للمدراء في كونه قادر على ان يطور ويبتكر الأشياء الجديدة ، وعلى ضوء ذلك يمكن قياس الذهنية الابتكارية للمدراء من خلال الأبعاد الآتية : (اسماعيل،1992:99)

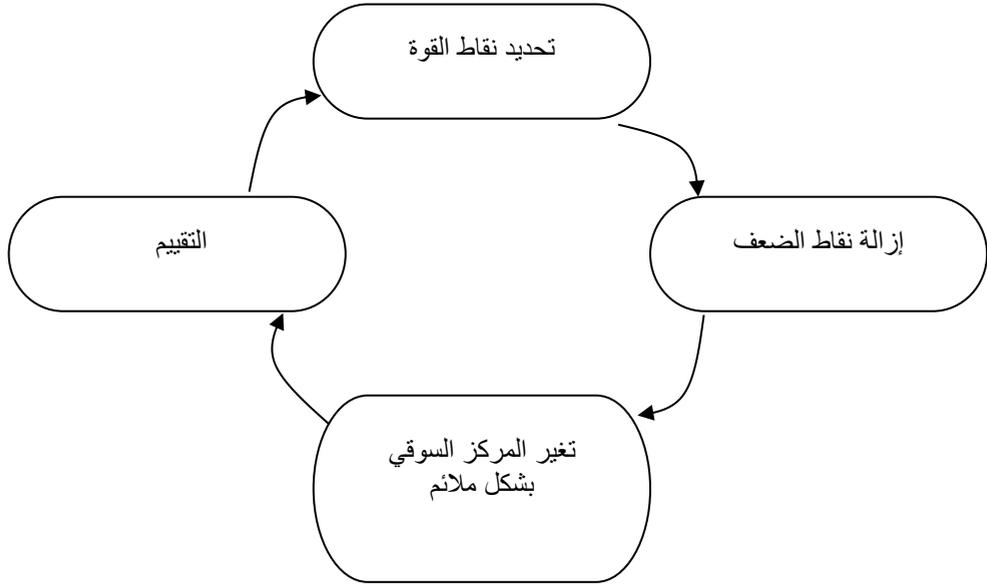
1- الابتكار الإداري العام: هذه المجموعة هي الابتكارات التي تمثل المنعطفات الإدارية الكبرى في تطور الإدارة ، ان هذه المنعطفات في التنظيم الإداري تتمثل في الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي الذي يمثل تنظيماً مزدوجاً ، فهو تنظيم يؤثر في الوظائف الإدارية وتنظيم أفقي في الوظائف الفنية ، ومن ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهزمي الأفقي كما في التنظيم الشبكي ، والشكل (4) يوضح ذلك (ميري هوايت،1999: 77) يستنتج الباحث مما سبق قد تنوي الإدارة العليا الى التجديد والابتكار ولكنها لن تستطيع فعل ذلك دون ذلك وافضل شي لتفجير المواهب وقدرات الموظفين الكامنة يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الادارة



الشكل (4) تطور الأنماط الفكرية الإدارية

2- العقلية المبتكرة الإدارية: إن هذا المجال هو الأوسع في تطوير العقلية الإدارية المبتكرة ؛ لأنه حافل باستمرار في المفاهيم الجديدة التي تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والوسطى والدنيا والعاملين في جميع المستويات في الشركة.

3- إعادة ابتكار الشركة: في هذا السياق دعا ديفيد جيويرتزر (D. Gewirtz, 2000:33) إلى ما أسماه إعادة اكتشاف دورة الحياة (Reinvention Lifecycle) في الشركة ، حيث ان إعادة الاكتشاف يجب ان يغطي كل الشركة وعلى طول حياتها ، ليكون بمثابة استجابة ذكية للتغيرات في أسواقها وظهر منها الخارجية.



شكل (5) الدورة المستمرة لإعادة الابتكار
(Source : Divid Gewritz (1996) , The Flexiblc Ehterprisc).

4 - إنتاجية العمل المعرفي: تبرز أهمية إنتاجية العمل المعرفي للمنظمات الاعمال ليس بالمعرفة ذاتها وانما بما تشكلت من اضافة قيمة لها وبالذات الذي تؤديه في تحول المنظمة الى اقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة من خلال ذلك تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة الانتاج المعرفي. (نجم، 2007: 88)

المبحث الثالث الإطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينه المبحث

المتغير (المستقل) الإدارة على المكشوف

تدرج فيما يأتي عرضاً للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقاييس من (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ودرجه اتفاق العينة) حول الفقرات، وكما يظهر في الجدول الآتي :-

جدول (3) وصف وتشخيص إجابات عينه المبحث(44)

ت	فقرات متغير الإدارة على المكشوف	لا اتفق تماما	لا اتفق	إلى حد ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العينة
1	تنوي الإدارة العليا التجديد والابتكار	-	-	3	34	6	4.09	0.47	44
2	افضل شيء لتفجير المواهب وقدرات	1	4	1	24	14	4.07	0.96	44

								الموظفين يتأتى من رغبتهم	
44	0.47	4.09	7	34	3	-	-	يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف مع منهج التمكين الإداري	3
44	0.76	4.02	7	35	-	-	2	تفعيل الاتصالات وتدقيق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات	4
								المصارحة بالأرقام	
44	0.70	4.30	18	22	3	1	-	الشعور العام بالصلحة العامة من خلال الاحساس المشترك بالمسؤولية	5
44	0.65	4.41	22	18	4	-	-	التدريب من اجل فهم الأرقام في محاولة تدريب المرؤوسين على فهم الأرقام	6
44	0.96	4.05	14	24	1	4	1	انشغال وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة	7
44	0.65	4.41	22	18	4	-	-	تبدا الإدارة العليا بعقد جلسات ولقاءات للعصف الذهني	8
44	0.61	4.00	7	31	5	1	-	اعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق مع منهج الإدارة على المكشوف	9
								الاتصال وتدقيق المعلومات	
44	0.85	4.14	16	20	7	-	1	تعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل لتفعيل برنامج التمكين الإداري	10
44	0.72	4.39	20	23	-	-	1	تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق والعمل الجماعي حيث يتكون من مختلف الوحدات الإدارية	11
44	0.56	4.23	13	28	3	-	-	عدم التركيز على المهام الإدارية	12
44	0.80	4.06	12	24	7	1	-	تشكيل فرق عمل متجانسة وغير متنافسة	13
								التدريب ضمن مناخ تنظيمي	
44	0.54	4.18	11	30	3	-	-	فتح سجلات الشركة للعاملين واطلاعهم على الأرقام المهمة	14
44	0.72	4.11	11	39	3	-	1	حرية التصرف والشعور بالملكية	15
44	0.93	3.95	11	26	2	4	1	اقترح طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل	16
44	0.54	1.18	-	1	-	5	38	ادخال تكنولوجيا جديدة يؤدي الى تقليل تكاليف العمل من خلال تقليل العمالة	17
								تشكيل فرق العمل	
44	0.61	4.16	12	27	5	-	-	تسعى ادارة الشركة الى ادخال تكنولوجيا ذات تقنية عالية والذي بدوره يساعد للوصول الى منتجات جديدة	18
44	0.53	4.41	18	26	-	-	-	تشجع ادارة الشركة الابتكار لدى العاملين	19
44	1.26	2.59	4	8	7	16	9	ادخال الاجهزة الحديثة وتطوير برامج الحاسوب والانترنت يساهم للوصول الى الاسواق العالمية	20
44	0.63	4.30	17	23	4	-	-	دائما ما تواكب ادارة الشركة دورات	21

د. محمود شكر محمد

								تدريبية ذات مستوى عالي من اجل النهوض بمستوى الشركة	
44	1.26	2.59	4	8	7	16	9	الاتصال الفعال بين المتلقي والمرسل	22
	0.07	4.07						المجموع الاجمالي	

يلاحظ من الجدول أن متغير الادارة على المكشوف بجميع فقراته قد حقق وسط حسابياً بلغ (0.07) وهو اكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة . وبانحراف معياري اختلاف (0.07) ومعامل اختلاف (0.64) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%) وقد حققت الفقرات جميعها.

أوساطا حسابية عالية مما يشير أن الادارة على المكشوف في المجمع الصناعي في دبالى لديها رؤية واضحة لمستقبل الشركة وتضم الخطط لذلك ، وإنها تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الشركة ، وإنها تسترشد أهداف الشركة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما ، وتقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الشركة ، وتعمل على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل وإنها تسعى للحصول على أفكار مقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات ، أن قيم ثقافة وسياسية وهيكل وطبيعة عمل الشركة تؤثر في الادارة على المكشوف التي تعتمد بدورها على اساليب متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين ومنها حسن والاصغاء ، وتحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الشركة وتخصص جزاء من موارد الشركة لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها .

أن الادارة على المكشوف تستطيع أن تقنع المرؤوسين بأنهم يستحقون النجاح الذي يسعون إليه ، وتنشئ قنوات معلوماتية تتناسب مع توجه الشركة فظلاً عن مساره المعلومات التي تعيها هذه القنوات ، وتشجع المرؤوسين على التعليم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم ، وتعمل على تعويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة وتعتمد على نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين بالإضافة على اعتمادها على سماتها الشخصية (الأناقة ، الذكاء) والثقة بالنفس وخبراتها ومهاراتها (الفنية، الرشيدة والسلوكية) في التأثير عليهم ، وتهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتها .

اما الفقرات (17. 20. 22) فقد حققت أوساطا حسابية اقل من الوسط الفرضي للمقياس مما يشير إلى عدم اعتماد (الادارة على المكشوف في الشركة على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين بالإضافة إلى عدم اعتمادها على النظام الرسمي في التأثير عليهم) وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة منخفضة (أسلوب القائد الفرضي في قيادتها).

المتغير الاستجابي (التابع) الذهنية الابتكارية للمدراء.

تدرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات الذهنية الابتكارية للمدراء، كما يظهر في الجدول الآتي .

جدول (4) وصف تشخيص إجابات البحث المتغيرات الذهنية الابتكارية للمدراء للعينة (44)

ت	فقرات متغير الذهنية الابتكارية للمدراء	لا اتفق تماما	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العينة
	الابتكار الاداري							

44	0.72	4.39	20	23	-	-	1	اناقش بشكل منفوح مع رئيسي المباشر كيف اتقدم في العمل	23
44	1.21	3.91	18	13	7	3	3	اجرب الافكار والمداخل الجديدة لحل المشكلات	24
44	0.60	4.16	10	31	3	-	-	اتبنى الاشياء والمواقف بشكل مستقل لاستكشاف كيف يتم استخدامها	25
44	0.59	4.14	11	28	5	-	-	احبذ المواقف التي تتسم بعدم التاكيد والحالات غير الاعتيادية في عملي	26
								العقلية المبتكرة	
44	3.53	4.41	18	26	-	-	-	انا اوضح افكاري باصالة	27
44	0.97	1.97	2	2	2	25	13	اقدم افكار مهمة من اجل التوصل الى حل	28
44	0.72	4.11	11	29	3	-	1	اشجع المقترحات المقدمة من الاخرين	29
44	0.66	3.98	8	28	7	-	-	اعمل على تقديم تقييمات مكتوبتلافكار المقترحة	30
								اعادة الابتكار	
44	0.48	3.95	4	34	6	-	-	اجرت الشركة تغييرات جذرية في اداء العمليات الانتاجية	31
44	0.59	4.14	10	31	2	1	-	اجريت ادارة الشركة في هيكلها التنظيمي	32
								العمل المعرفي	
44	0.79	3.57	4	20	18	1	1	عندما شركائي في العمل يسألون اقول انني موهوب	33
44	0.80	3.77	7	34	3	-	-	يتم التعويل عليمن اجل التوصل الى استعمال جديد للطرق والالات التي نستخدمها حالياً	34
44	0.50	3.93	4	33	7	-	-	توفير المنظمة التغيير والجو المناسب لتبادل المعرفة بين العاملين	35
44	0.58	3.75	3	27	14	-	-	لدى المنظمة نظام اداري مرن يسهل توزيع المعرفة لدى العاملين	36
44	0.65	4.41	22	18	47	-	-	تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات اقليمية	37
44	0.47	3.86	5	30	7	-	-	امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	38
44	0.83	4.25	19	19	5	1	1	افوض بعض صلاحيات للعاملين الذين يمتلكون مهارة وقدرة قيادية ناجحة	39
44	0.62	3.92						الاجمالي	

يلاحظ من الجدول أن متغير الذهنية الابتكارية للمدراء بجميع فقراتها قد حققت وسط حسابيا بلغ (3.92) وهو اكبر من الوسط الحسابي للمقياس الحسابي للمقياس بنسبة جيدة ، وبانحراف معياري (0.62) ومعامل

اختلاف (0.158) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (78.4) وقد حققت جميع الفقرات على أوساط حسابية عالية مما يشير إلى الادارة على المكشوف في المجمع الصناعي في ديبالى

وتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات التي تحدث في البيئية الخارجية وتشجيع المرؤوسين في عمليات التحديد والذهنية الابتكارية للمدراء والشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل ، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر ، والغرض على معرفة الراي المخالف لديها للإفادة منه ، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل . وتحتاج إلى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة ، وتردد في تغير موقفها عند اتساعها بعد صحته ، باستثناء الفقرة (28) فقد حققت وسطا حسابيا اقل من الوسط الفرضي للمقياس، مما يشير إلى أن الادارة على المكشوف في الشركة لا تحصل على مدخلات (موارد وبشرية ومادية وأخرى) ذات جودة منخفضة .

ثانيا: اختبار فرضية البحث

أ-تحليل علاقة الارتباط بين الادارة على المكشوف الذهنية الابتكارية للمدراء: يوضح الجدول (5) مضمونة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير (المستقل) الادارة على المكشوف والمتغير(التابع) تطوير الذهنية الابتكارية للمدراء وتبين أن هنالك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.544) وهي اكبر من قيمتها الجد الذي يله 2.194 تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (42). اذ بلغت 0.85 وهو ارتباط ايجابي قوي يؤيد صحة واثبات الفرضية الرئيسة التي تصف على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الادارة على المكشوف وتطوير الذهنية الابتكارية للمدراء).

وتشير هذه العلاقة إلى انه كلما كانت الادارة على المكشوف في الشركة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عمليات وتستطيع التأثير على المرؤوسين من خلال المهارات المتعددة . فان ذلك سينعكس على تحقيق الذهنية الابتكارية للمدراء بدرجة اكبر .

جدول (5) العلاقة الارتباط بين الادارة على المكشوف والذهنية الابتكارية للمدراء n =44

نوعية الدلالة	قيمة الجدولية t	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
المعنوية	2.194	0.01	10.544	0.852	تطوير الاداء	الادارة على المكشوف

ب- تحليل اثر الادارة على المكشوف في تطوير الاداء: يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين الادارة على المكشوف الذهنية الابتكارية للمدراء، ويلاحظ إن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجيات الناجحة في تحقيق تطوير الاداء، إذا بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.167) وهي اكبر من قيمتها الجدولية 2.002 تحت مستوى معنوية (0.05) . أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (42) ومن الملاحظ معامل بين (B) والبالغ (0.469) والذي يشير إلى إن تغير وحدة واحدة في الادارة على المكشوف يصاحب تغير (0.469) في الذهنية الابتكارية للمدراء ويدلل هذه الأهمية الادارة على المكشوف الناجحة

في تحقيق الذهنية الابتكارية للمدراء إما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.726) وهي نسبة عالية تشير إلى أن ما مقداره 274% من التباين الكلي الحاصل في تطوير الاداء.

تتحد من خلال الادارة على المكشوف ، ومن الملاحظ قيمة الحد الثابت لمنحني الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل ، وهو يختلف عن قيمته الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الادارة على المكشوف وتطوير الذهنية الابتكارية للمدراء ولهذه تتأثر صحة الفرضية الرئيسية (وجود علاقة الارتباط واثر معنوية بين الادارة على المكشوف الناجحة وتحقيق تطوير الذهنية الابتكارية للمدراء) .

جدول (6) تحليل الانحدار البسيط بين الادارة على المكشوف الذهنية الابتكارية للمدراء (n =44)

مستوى المعنوية	قيمة t	قيمة A	قيمة معامل B	قيمة F	معامل التحديد R^2	المستقر التابع	المتغير المستقل
0.05	10.344	1.932	0.469	11.167	72.6%	تطوير الاداء	الادارة على المكشوف

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- من خلال التحليل العملي للبحث يمكن ان نجعل المجمع الصناعي نموذجاً تقتدي به كثير من الشركات المحلية والدولية
- 2- تم التوصل من خلال اختبار فروض البحث وباستخدام مقاييس مهمة تثبت صحة تلك الفرضيات ان العلاقة التي تربط المتغيرين من علاقة ارتباط واثر هي علاقة ارتباط واثر ناجحة
- 3- المجمع الصناعي في ديبالى لديها أنظمة ذكية على المستوى الاداري والتكنولوجي .
- 4- يمتلك المجمع الصناعي في ديبالى راس مال بشري مؤهل ويمتلك قدرات ذهنية وابداعية
- 5- اظهرت نتائج البحث ان متغير الادارة على المكشوف حقق وسط حسابيا أعلى من الذهنية الابتكارية مما يدل على نجاح هذا المتغير في الشركة
- 6- اظهرت نتائج البحث ان متغير البحث الادارة على المكشوف له تأثير كبير على المتغير التابع (الذهنية الابتكارية للمدراء) في الشركة التي تم بحثها.
- 7- وجود ابعاد لتأثير الاجتماعي في الشركة تم بحثها ولكن هذا التأثير ليس كافياً لتحقيق اهداف الشركة

ثانياً: التوصيات

- 1- جعل المجمع الصناعي في ديبالى مركز تبادل المعارف والمعلومات والدراسات الحديثة من خلال عقد المؤتمرات والندوات وتبادل الخبرات.
- 2- جعل الشركة منطلقاً لكسب المعارف على مستوى البلد وتعزيز راس المال البشري باعتباره النواة التي ينطلق منه اهم المواهب والابتكارات.

- 3- محاولة التصدي لجميع العراقيل المتمثلة بالرسمية والبيروقراطية وذلك من خلال فرض استراتيجيات التغيير في الشركة.
- 4- تراعي ادارة الشركة استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الاداء المتطور.
- 5- تبلور اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر الغرض من ذلك معرفة الراي المخالف لديها ومعرفة أوجه القصور في ذلك.
- 6- تومن بشكل كبير بأهمية الذهنية الابتكارية للمدراء باعتباره بعد تنافسي وبالتالي تحقيق مناخ ملائم في الشركة.
- 7- اهتمام الشركة تم بحثها بتقليل الفارق الرسمي وذلك بعمل بروح الفريق وكذلك تحقيق المصلحة العامة للشركة وتجاوز المصلحة الشخصية.

المصادر

اولا : المصادر العربية

- 1- اسماعيل محمد السيد, 1999, الادارة لاستراتيجية, الكتب العربية الحديثة, الاسكندرية
- 2- ميرري هوايت, 1999, التربية والتحدي, التجربة اليابانية, عرض وتعليم, سعد مرسي, عالم الكتب, القاهرة
- 3- بيترز توم, 1995, ثورة في عالم الادارة, ترجمة محمد الحديدي, الدار الدولية للنشر والتوزيع, القاهرة
- 4- نجم, الادارة الكترونية, المجلة الدولية للعلوم الادارية, معهد التنمية الادارية, الامارات, العدد الرابع ديسمبر
- 5- محمد حسنين الوادي, التمكين الاداري الحديث, 2012, دار حامد للنشر, الاردن, عمان
- 6- الغزي, رفعت, 2005, ادارة الابداع التنظيمي, المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة
- 7- شفيق, ابتسام خالد, الذكاء الاستراتيجي راس المال الفكري, ورثة عمل 2007.

ثانيا: المصادر الاجنبية

- 1- lioyd, B and case ,j (1998) open book management:A new Approach to leadership and Organization,Development journal,volume 19(7) pp392
- 2-carpenter , R (2004) : How to manage Radical Inn ovation , California, management Review , vol./942 ,4, summer
- 3- Daft,R ,L(2003):management,Thomson south –weastren, Australia
- 4- jand kane , b, (2000) managing change :a strategic approach to orgnizion py namices,third edition,prentice hall
- 5- M INOR, Michael, H.Deve loping ack now ledge strategy californa manganemit Review . vol , 41 , No, 3199.
- 6- SCHULTZ B rouard 8 maaric , " Innevation outside the labistrategic Innovation As the Alterndive

ملحق (1) المحكمين للاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	العنوان الوظيفة	موقع العمل
1	ا. د. سعد محمود العنزي	رئيس قسم ادارة الاعمال	الإدارة الاقتصاد / بغداد
2	ا. د. صلاح الدين الكبيسي	تدريسي/ادرة معرفة	الإدارة الاقتصاد / بغداد
3	ا. د. عبد السلام لفته	تدريسي /مالية ومصرفية	الإدارة و الاقتصاد / بغداد

Open management and role in developing the innovation mindset of managers

Mohmud Skakar Muhamad*

Abstract: The research aims to identify the test of the relationship between the characteristics of the management of short and innovative mental managers. The various variables witnessed by the world have shown the importance of short management and its impact on the innovative mind. The researcher tried to classify these issues in a practical way by answering the following questions: For short management at the Industrial Park in Diyala. Are there any effects of the overdraft characteristics in the innovative mind? In order to answer these questions, a default model was developed to reflect the correlation relationship, which was tested through a set of The data collected by the questionnaire is dedicated to this aspect. The research concluded on a set of conclusions that the company mentioned has intelligent systems at the administrative and technological level. The research also takes into consideration important recommendations, the most important of which are to face the obstacles and challenges represented by bureaucracy and bureaucracy

Keywords: short management, innovative mind, industrial complex in Diyala

* AL Mamoun university college