



تطبيق الإدارة المفتوحة بمكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية

أ. عبير بنت حسين بن محمد آل قماش
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: abeeralgammsh@gmail.com

أ.د. لينا بنت سليمان الخليوي
أستاذ إدارة التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية للإدارة المفتوحة، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال أداة الاستبانة؛ التي طبقت على منسوبي المكتب من الكادر الإشرافي في المكاتب التابعة للمناطق التعليمية الثلاث: الرياض، حائل، وعسير، بعينة بلغت (338) فرداً، وكشفت النتائج أن واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم لمبادئ الإدارة المفتوحة بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2,65)، وفيما يتعلق بترتيب مبادئ الإدارة المفتوحة، فقد جاء مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى وبدرجه متوسطة، يليه مبدأ التمكين بالمرتبة الثانية وبدرجه متوسطة، ثم تبعه مبدأ المحاسبية بالمرتبة الثالثة وبدرجه متوسطة، ثم تبعه مبدأ التعليم والتدريب بالمرتبة الرابعة وبدرجه منخفضة، ثم تبعه بالمرتبة الخامسة والأخيرة مبدأ التحفيز وبدرجه منخفضة. وتمثلت أدنى درجات الممارسة في مبدأ الشفافية في تنشر تقارير دقيقة متعلقة بالميزانية والتمويل الذي تحصل عليه المكاتب، تضع آلية تسمح بتقييم أداء المكتب، تُتيح لمنسوبي المكتب الاطلاع على نتائج الاجتماعات وقرارات اللجان المختلفة، تستخدم قنوات اتصال متنوعة، ومفتوحة في كل الاتجاهات. وأدنى الممارسات في مبدأ المحاسبية تمثلت في تُقيم الأداء بدقة وموضوعية، تُطبق الإجراءات المحاسبية حسب اللوائح والأنظمة، تستخدم أساليب مختلفة لتقويم الأداء بشكل شامل، تشرح معايير تقييم الأداء. وتمثلت أدنى الممارسات في مبدأ التمكين في تُتيح تجريب الأفكار التطويرية لأساليب العمل، تُشرك منسوبي المكتب في التخطيط لأعمال مكتب التعليم، تُزود منسوبي المكتب بالمهارات اللازمة لصناعة القرارات الرشيدة، تُوفر نظام معلومات يساعد على تأدية المهام الوظيفية بكفاءة. وأدنى الممارسات في مبدأ التعليم والتدريب تستعين بالخبراء والمختصين في عملية التدريب على الإدارة المفتوحة، تُنفذ زيارات هادفة لتبادل الخبرات مع مكاتب التعليم المتميزة بأدائها، تُشجع على التفكير الريادي الداعم لتنفيذ المشاريع الاستثمارية. توفر برامج تدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية. أما في مبدأ التحفيز فتمثلت أدنى الممارسات في تستند على سياسة واضحة ومعلنة في عملية التحفيز، تمنح الحوافز بما يتوافق مع كفاء الأداء، تمنح جوائز مختلفة للإنجاز المتميز، تُشرك منسوبي المكتب في بناء نظام للحوافز متفق مع الأهداف الواجب تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المفتوحة، تطوير الأداء، القيادات التربوية، مكاتب التعليم.



Applying open Management in Education Offices in the Kingdom of Saudi Arabia

Abeer Hussin Mohammad Al-Qammash

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: abeeralgammsh@gmail.com

Prof. Dr. Lina Suleiman Al-Khelaiwi

Professor, Higher Education, College of Education - King Saud University, Riyadh, KSA

ABSTRACT

The current study aims to identify the reality of applying open management by leaders in education offices in the Kingdom of Saudi Arabia, using the descriptive survey method through a questionnaire. This questionnaire was applied to office employees in the offices of three educational regions, Riyadh, Hail, and Asir, with a sample of (338) individuals. Results revealed that the overall application of this study came to a moderate degree, with a mean score of (2.65). The principles of open management were ranked as follows, the principle of transparency came first with a moderate degree, then comes the principle of empowerment in second place with a moderate degree. The principle of accountability came third with a moderate degree, followed by the principle of education and training in fourth place with a low degree, and finally, the principle of motivation came fifth and last with a low degree. The lowest level of practice in all principles. In transparency, was publishing accurate reports of the budget and funding of the offices, establishing a mechanism allowing an evaluation of the office's performance, and allowing employees to view the results of meetings and decisions. In accounting, was evaluating performance objectively, applying accounting procedures according to regulations, and using different methods to evaluate performance. In empowerment, allowing testing of developmental ideas for work methods, involving employees in planning the educational office's works, and providing employees with necessary decision-making skills. In education and training, seeking experts' and specialists' assistance in the open management training process, conducting visits to exchange experiences with education offices distinguished by their performance, and encouraging pioneering thinking that supports implementing investment projects. In motivation, practices were based on a clear and declared policy, granting incentives for efficient performance, and involving employees in building an incentive system consistent with needed goals.

Keywords: Open Management, Performance development, Educational Leaders, Education Offices.



مقدمة

تشهد الألفية الجديدة تحديات عديدة وتحولات متتالية أفرزتها متغيرات مختلفة؛ نتيجة للتطور المعرفي والاقتصادي والتكنولوجي، الذي كان له الأثر الواضح على النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية؛ مما دفع المؤسسات التربوية إلى تبني اتجاهات إدارية حديثة لمواجهة التحديات؛ بهدف تطوير أدائها وضمان جودة خدماتها، لتحقيق أهداف المستقبل.

ومن أهم نواتج هذه التحولات: تغيير النظرة إلى المورد البشري، حيث حظي بالاهتمام الكبير والعناية الفائقة؛ بوصفه أحد أهم مداخل التقدم والتطور في العملية الإدارية، وأحد أهم موارد المؤسسة وثروتها - إن لم يكن أبرزها على الإطلاق- إذ يُمثل ركيزة أساسية للمؤسسة في تحقيق نجاحها الاستراتيجي؛ لضمان الاستمرارية والاستدامة (القحطاني، 2021). وتعد القيادات التعليمية من أهم الموارد للمقومات البشرية في كل دولة، والتي تُسهم في تنفيذ خطط التنمية، ووضع الاستراتيجيات والإشراف على تنفيذها، وإن تطوير مستوى أدائهم سيضمن تطوير مستوى أداء الموظفين؛ ومن ثمّ تطوير مستوى المؤسسة التعليمية، وقد حرصت وزارة التعليم على العناية بالقيادات في جميع المستويات، وركزت في تقريرها السنوي على تطوير المنظومة الإدارية، ورفع مستوى قدراتها على الاتساق والتكامل بين مهامها المختلفة (وزارة التعليم، 2019).

وفي المقابل بيّنت نتائج بعض الدراسات ذات العلاقة، ومنها دراستا الداود (2022)، والقحطاني (2020) ضرورة تطوير أداء القيادات التعليمية بالملكة، كما أشار النفيعي (2017) إلى أن القيادات التربوية بحاجة إلى تبني اتجاهات القيادة الحديثة؛ لذا تعدّ الإدارة المفتوحة أحد أهم المداخل والأدوات الاستراتيجية لإحداث التطوير والتحسين الإداري والتميز في العمل، كما تُعد أفضل منهج اتصال بين القائد والمروسين Saray et al., (2014).

وقد بدأ تطبيق الإدارة المفتوحة في منظمات الأعمال الربحية، في التسعينيات بالتزامن مع مرحلة عصر المعرفة؛ نتيجة لتطور الفكر الإداري في مجال التحول من المنظمة البيروقراطية إلى المنظمة المُتعلّمة والممكنة (عبد الوهاب، 2013). كما بين جاك ستاك (Stack, 1993) رائد الإدارة المفتوحة مفهومها وأكد من خلاله أنه إذا أرادت المنظمات أن تمكن الموظفين ليعملوا وينتجوا بفعالية؛ فإن على المنظمات تطبيق الشفافية الإدارية، والمشاركة الكاملة للمعلومات، ثم تأهيل الموظفين للعمل في ضوءها، مع ربط المكافآت بالأداء؛ ومن ثمّ يكون كل موظف مسؤولاً عن أدائه وأداء زملائه، والإدارة التي يعمل بها، وهم بذلك يتصرفون بوصفهم ملاكاً للمنظمة وليسوا مجرد موظفين. بالتالي يتطلب نجاح تطبيق الإدارة المفتوحة أداء قيادي يعمل على إتاحة الفرصة للموظفين لإدارة أنفسهم ذاتياً، واتخاذ القرارات، والتغذية المرتدة؛ لمعرفة تأثير قراراتهم في النتائج الكلية للمنظمة حيث ينبثق ذلك الأداء من المبادئ الأساسية للإدارة المفتوحة والمُتمثلة في: الشفافية، التمكين، التعليم والتدريب، التحفيز، والمحاسبية (القحطاني، 2022).

وتبرز أهمية الإدارة المفتوحة من عدة جوانب، إذ تسهم في استثمار جدارات الموظفين وقدراتهم واكتشاف الجديد من معارفهم ومواهبهم، من خلال المشاركة الفعالة للعاملين، وتحريك طاقاتهم الكامنة، وإشعارهم بأهميتهم لإثراء العمل الوظيفي وتحسين قدرتهم على أداء أعمالهم، للوصول بأدائهم إلى مستوى التفوق؛ مما يؤدي إلى زيادة إيرادات المنظمة وتحقيق المزيد من مستويات الإنجاز والتميز (إسماعيل وآخرون، 2020). كما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتنمية روح الولاء والالتزام؛ الأمر الذي يؤدي إلى إخلاص الموظفين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في نجاح العمل (أبو رية، 2018). كما يسهم تطبيقها في إيجاد صف ثاني من القيادات وذلك من خلال تدريب الموظفين على القيام بالأعمال دون الاعتماد على رؤسائهم في العمل من خلال إشراكهم الفعّال في الإدارة (العيسوي، 2020).

ومن خلال البحث والتقصي؛ وجدت الباحثة أن مجال تطبيق أغلب الدراسات الأجنبية والعربية في الإدارة المفتوحة جاء بمنظمات الأعمال الربحية (كالبانوك، والشركات بمختلف أنشطتها، والمستشفيات)؛ ربما لأن أسلوب الإدارة المفتوحة يعتمد في تطبيقه على روح القطاع الخاص المتمثلة في الاستقلالية المالية والإدارية؛ وبالرغم من ذلك تناولت بعض الدراسات العربية تطبيقها في المؤسسات التربوية، ولكن بصورة محدودة. كما أشارت دراسة باقادر (2020) على أهمية نشر الإدارة المفتوحة في المؤسسات التربوية، عن طريق تدريب



القادة والموظفين وتوعيتهم بمفهومها وأهميتها وخطوات تنفيذها، كما بينت دراستا عامر (2020)، والقحطاني (2017) أن تطبيق الإدارة المفتوحة في له دور كبير في حل الكثير من المشكلات الإدارية والمالية التي تعاني منها المؤسسات التربوية، كضعف الميزانية وقصور نظام المكافآت، وضعف الالتزام التنظيمي، وكثرة دوران العمل.

وبناءً على ما تقدم؛ فإن إدراك قيادات مكاتب التعليم لأهمية تطبيق الإدارة المفتوحة؛ يتطلب أداء قيادي تحولي، يعمل على إحداث تغيير في فكر الموظفين وقيمهم وخبراتهم، ويتناسب مع دورهم الجديد بوصفهم مشاركين؛ ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الدراسة الحالية التي تسعى إلى التعرف على واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية للإدارة المفتوحة.

مشكلة الدراسة:

في ظل تحول منظومة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى أطر وتنظيمات جديدة لمواجهة التحديات، ومواكبة المستجدات التقنية والاقتصاد المعرفي؛ فقد تطلعت مؤسساتها إلى تحقيق أهدافها بشكل ريادي. وقد سعت المملكة في رؤيتها 2030 لتطوير المنظومة التعليمية، وانبثق منها برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يؤكد أهمية تطوير العمليات الإدارية والموارد البشرية، حيث كان لوزارة التعليم النصب الأكبر في تحقيق مبادرات ومشاريع هذا البرنامج، وقد تضمن عدداً من المبادرات، ومنها: "نظام جديد للحكومة بخدمات ممكنة وصلاحيات موسعة لإدارات التعليم والمكاتب والمدارس"، وتهدف مضمانيها إلى تطوير القيادات في جميع مستويات المنظومة من خلال: حوكمة العمل، وإعطاء المزيد من الصلاحيات والتمكين، وتطوير آليات فعالة ونظام حوافز جديد، وبناء المهارات والمعارف في جميع مستويات المنظومة التعليمية؛ لقيادة عملية التغيير، وإعادة رسم أدوار الجهات المختلفة في المنظومة التعليمية - ومنها مكاتب التعليم- حيث أكدت المبادرة نفسها تغيير دور مكاتب التعليم من الدور الإشرافي إلى الدور التطويري للمدارس (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2021؛ رؤية المملكة 2030، 2016). وتحتوي هذه المبادرة ضمناً مبادئ الإدارة المفتوحة، فالتمكين تعبير عن (الصلاحيات الموسعة)، وتعّد الشفافية والمحاسبية أحد أهم مضماني الحوكمة، كما أن هذه المبادرة تناولت تطوير نظام حوافز جديد، وجاء التدريب ضمناً في بناء المهارات والمعارف بجميع مستويات المنظومة التعليمية.

وعلى الرغم من تلك التوجهات السابقة، والاهتمام الذي أولته وزارة التعليم نحو القيادات التعليمية بشكل عام، والقيادات في مكاتب التعليم على وجه الخصوص؛ إلا أنه مازال هناك قصور في أداء القيادات بمكاتب التعليم في المبادئ الممثلة للإدارة المفتوحة. فقد أظهرت نتائج دراسة الخلاوي (2018) إلى أن تطبيق الشفافية والمحاسبية في مكاتب التعليم جاء بدرجة متوسطة، ويؤكد على ذلك نتيجة دراسة الخليوي (2017) في أن مستوى الشفافية جاء بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج دراسة الغامدي (2022) أن تطبيق المحاسبية جاء بدرجة متوسطة، وخلصت دراسة العثمان (2017) إلى مستوى متوسط في تطبيق المحاسبية بمكاتب التعليم، إضافة إلى جمود اللوائح والأنظمة، ونقص الكفاءات القيادية، وضعف الاتصال، وضعف أنظمة المساءلة والمحاسبية. كما بينت دراسة الخضير (2022) التي تتقاطع في مضمانيها مع الإدارة المفتوحة في مبدأ التعليم والتدريب؛ أن بُعد التنمية المهنية حصل على أداء متوسط. وفيما يتعلق بمبدأ التمكين أوضحت دراسة الزهراني (2018) أن واقع التمكين الإداري للمشرّفين التربويين والقيادات في مكاتب التعليم جاء بدرجة متوسطة. وفيما يخص مبدأ التحفيز، فهناك قصور في نظام الحوافز المادية والمعنوية في مكاتب التعليم (الداود، 2022).

ويتضح مما سبق وجود مؤشرات تدعو إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة المفتوحة في مكاتب التعليم، إذ لم يعد اللجوء إلى ترفاً إدارياً؛ بل يمكن القول: إنه أصبح توجّهاً وحاجة في ظل التوجّهات الوطنية والعالمية؛ ومن هنا تتحدّد مشكلة الدراسة الحالية في: الحاجة إلى التعرف على واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم للإدارة المفتوحة.

أسئلة الدراسة:

يمثل السؤال الرئيس للدراسة الحالية في: ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبادئ الإدارة المفتوحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وينفرع عنه:



- 1- ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ الشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 2- ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ المحاسبية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3- ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ التمكين من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4- ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ التعليم والتدريب من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 5- ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ التحفيز من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- الكشف عن واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ الشفافية.
- 2- الكشف عن واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ المحاسبية.
- 3- الكشف عن واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ التمكين.
- 4- الكشف عن واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ التعليم والتدريب.
- 5- الكشف عن واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ التحفيز.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة النظرية في كون الإدارة المفتوحة أحد أهم المداخل التطويرية الفعالة الحديثة التي يمكن توظيفها في مؤسسات التعليم العام - خاصة مكاتب التعليم- التي يُؤمل أن تُسهم في تطوير أداء القيادات في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية التي تسعى إلى التميز.

أما الأهمية التطبيقية فإن هذه الدراسة قد تُسهم في تزويد أصحاب القرار والمسؤولين بوزارة التعليم بمعلومات تقويمية عن الإدارة المفتوحة، بوصفها أسلوباً إدارياً فعالاً للقيادات في مكاتب التعليم؛ وبالتالي وضع الخطط والإجراءات المناسبة لتحسين أداء قيادات مكاتب التعليم في ضوء الإدارة المفتوحة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: معرفة واقع ممارسة القيادات في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية للإدارة المفتوحة، من خلال المبادئ التالية: الشفافية، والمحاسبية، والتمكين، والتعليم والتدريب، والتحفيز.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية ميدانياً على مكاتب التعليم التابعة لإدارات التعليم بالمناطق الآتية: الرياض، حائل، عسير.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة الحالية ميدانياً على الكادر الإداري في مكاتب التعليم بالمملكة من المشرفين والمشرفات التربويات (في جميع الأقسام والوحدات والشعب الفنية والإدارية).
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 1445-2024.

مصطلحات الدراسة:

تعرف الإدارة المفتوحة **Open Book Management** بأنها: "نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية، يعتمد على الشفافية والمصارحة، ويركز على ممارسات المشاركة في المعلومات، وعمليات اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، وتوفير التعليم الكافي لفهم طريقة المنظمة؛ بما يُوجد منظمة أعمال تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء، الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة، ليس كمستخدمين، وإنما بوصفهم مفكرين ومنجزين للأهداف ومشاركين في المكاسب" (Schuster,1998,p.12).

وتُعرف الإدارة المفتوحة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: فلسفة إدارية حديثة تُعبر عن مجموعة ممارسات وسلوكيات قيادية تعتمد على الشفافية، والتمكين، والتعليم والتدريب، والتحفيز، والمحاسبية، تسعى قيادات مكاتب



التعليم من خلالها؛ للتأثير في اتجاهات وسلوكيات منسوبي المكتب وتغييرها، وتحويلهم إلى شركاء حقيقيين، وتوجيه أنشطتهم لأداء أعمالهم؛ بما يُحقّق أهداف المكتب بكفاءة وفعالية، ويدعم مركزه التنافسي.

الإطار النظري:

الإدارة المفتوحة:

نتيجة للتقدّم المعرفي والتكنولوجي على المستويين الإقليمي والعالمي؛ فقد شهدت الألفية الجديدة العديد من التغيرات السريعة والمتتابة؛ مما كان له الأثر الواضح في النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية، ولمواجهة هذه التحدّيات أو التكيف معها؛ سعت المؤسسات التربوية إلى تبني تغييرات هيكلية جذرية في المجال الإداري؛ لتحسين كفاءة الأداء في تلك المؤسسات، وتزامناً مع رؤية الوطن الطموحة، فهي مطالبة بسرعة التحوّل؛ لتبني أساليب ومداخل إدارية حديثة لتحقيق أهداف المستقبل؛ إذ تُعدّ تلك الأساليب الإدارية حجر الأساس في قيادة تلك المؤسسات، وضرورة أساسية لتطويرها ونجاحها.

ويعدّ مدخل الإدارة المفتوحة من المداخل والأساليب الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين؛ إذ دعت إلى تبنيه بوصفه مدخلاً إدارياً يسعى إلى أن يجعل كل فرد يقوم بدور إيجابي في إنجاز الأعمال وحلّ مشكلات العمل، ودعم المركز التنافسي للمنظمة التي يعمل بها، بدلاً من أن يكون مجرد منفذ للتعليمات والأوامر التي تصدر من الإدارة (القحطاني، 2022).

ويستعرض هذا المبحث الإدارة المفتوحة، من حيث التّعريف على: النشأة التاريخية لها، ومفهومها، وأهميتها، ومزاياها، والأسس والمبادئ التي تقوم عليها، والتطوّق إلى مراحل تطبيقها وخطواتها، وأبرز التحدّيات التي تواجهها، ومتطلّباتها، وأساليبها.

نشأة الإدارة المفتوحة:

يُعدّ مدخل الإدارة المفتوحة أحد المداخل الإدارية التي ظهرت بالتزامن مع ظهور المرحلة الرابعة من مراحل تطور الفكر الإداري في مرحلة عصر المعرفة بمجال التحوّل من المنظمة البيروقراطية إلى المنظمة المُتعلمة والممكنة، حيث ركّزت هذه المرحلة على استثمار موارد المنظمة بكفاءة، عبر التركيز على الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، والمشاركة الفعلية في تقرير أمور العمل، وأن يكون للموظفين دور إيجابي ومؤثر في حلّ مشكلات العمل، وخفض التكاليف، ورفع جودة الخدمات، وزيادة الإيرادات؛ مما يدعم المركز التنافسي للمنظمة (عبد الوهاب، 2007؛ القحطاني، 2022).

وقد بدأ تطبيق الإدارة المفتوحة في منظمات الأعمال الربحية، وأكّدت تجارب تلك المنظمات أنها حقّقت نجاحاً ربحياً باهراً وفوراً بمرکز تنافسية متقدّمة نتيجة استخدامها مدخل الإدارة المفتوحة، الذي كان الأساس في تحريك طاقات الأفراد، حيث ظهر لأول مرة بوصفه مفهوماً إدارياً عام 1990م بواسطة جون كيس (John Case)، الذي قدّم هذا المفهوم إلى عالم الأعمال ودعّمه بأمثلة من الممارسات الواقعية وصفها في كتابيه: (إدارة الكتاب المفتوح)، و(تجربة الكتاب المفتوح)، وضّح فيهما دروساً لأكثر من (100) شركة نجحت في تحويل نفسها إلى شركات ناجحة (Case, 1998)، وعلى الرغم من أن مفهوم الإدارة المفتوحة قدّم لأول مرة بواسطة جون كيس (John Case)؛ لكن جذوره تعود إلى العصور القديمة، ففي عام 1954م تحدّث بينر دراكر (Peter Drucker) عن أهمية السماح للموظفين بالتحكّم في أدائهم وقياسه وتوجيهه، وتلقي ردود الفعل حول أدائهم (Aydemir, 1999).

وفي عام 1992م، اكتسب هذا المفهوم شهرة واسعة على يد جاك سناك (Jack stack)، الذي يُعدّ رائد نموذج القيادة المعروف بالإدارة المفتوحة؛ إذ كان أول من فكّر وطبّق هذا المدخل في شركته، وشرح تجربته في كتابه الشهير (لعبة الأعمال العظيمة)، وأوضح فيه أبرز ما أسفرت عنه تجاربه التي أجراها على الموظفين، حيث أكد أن الموظفين عندما يقرؤون الأرقام، ويفهمون اتجاهها؛ فإنهم يتعاونون مع الإدارة في تحريكها للاتجاه السليم؛ وبالتالي فإنهم يتصرفون كأنهم طرف مباشر في الأعمال، وليسوا مجرد موظفين يتقاضون رواتبهم فحسب؛ مما



يؤدي إلى جعل تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي كرجال أعمال يفكرون بمنطق الربح والخسارة والتكلفة والعائد (Stack,1993).

مفهوم الإدارة المفتوحة:

صاغ جون كيس (John Case) الإدارة المفتوحة، بوصفها مصطلحاً عُرف بإدارة الكتاب المفتوح (Open Book Management)، حيث كانت كتاباته الأساس في (OBM)، كاختصار للأحرف الأولى منه (Barton,1999).

كما تعددت مسميات الإدارة المفتوحة، ويرجع ذلك إلى تباين الرؤى والأفكار حول مفهوم الإدارة المفتوحة، ومن المصطلحات التي أطلقت عليه: الإدارة بالكتاب المفتوح، ومنهج المصارحة بالأرقام، ومنهج لعبة الأعمال العظيمة، ومنهج الإدارة على المكشوف، ومنهج الإدارة بالحسابات المفتوحة، ونظم الإدارة المفتوحة، وأخيراً منهج الإدارة بالرؤية المشتركة، حيث يُنظر إليها كل مفكر أو كاتب من زاوية معينة، ويُعرّفها من الزاوية التي يتبناها (القحطاني،2022)، وستتناول الباحثة مفاهيم الإدارة المفتوحة وفقاً لذلك التباين، كما يأتي:

من أبرز التعريفات ما ذكره ستاك (Stack,1993) عن أن ممارسات الإدارة المفتوحة تدور حول تعزيز المديرين التواصل الواضح والفعال والمفتوح للموظفين، ومشاركة البيانات المالية مع الموظفين؛ وبالتالي يصبح لدى الموظفين في جميع المستويات فهم أوضح لأهداف مؤسساتهم، ويكونون أكثر انخراطاً للعمل، وأكثر حماساً لتأدية وظائفهم بشكل أفضل" (p.15).

وذكر تشارلز ونيغرون (Charles & Negron, 1997) أن الإدارة المفتوحة "أسلوب وفلسفة إدارية جديدة تهدف إلى إدارة المنظمة، وتوجيه الموظفين فيها لتحقيق رؤية المنظمة وفق نهج إداري يقوم على تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين بمختلف مستوياتهم؛ بهدف تحسين أداء المنظمة ومُخرجاتها" (p.9).

ويُعرف كيس (Case,1990) الإدارة المفتوحة بأنها: "فلسفة تقوم على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت من صميم مسؤوليات الإدارة، مثل: خفض التكاليف، ورفع مستوى الجودة، وزيادة الأرباح، ودعم المركز المالي للمنظمة". ويذكر كيس أن أفضل جملة لفهم فلسفة الإدارة المفتوحة هي "الكل للواحد، والواحد للجميع"، ف"الواحد" هو المنظمة؛ وبمعنى آخر تحت مظلة الإدارة المفتوحة سيخترع تضارب المصالح؛ وهو المعنى الحقيقي للإنجاز (p.78).

وفي رأي أبي بكر (٢٠٠١)؛ فإن الإدارة المفتوحة: "فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديدين بين الإدارة والموظفين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المنظمة، من خلال فتح سجلات المنظمة، ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي لجميع الموظفين" (ص.55).

ويشير إيفانتشيك وبادو (Ivancic & Badu, 2002) إلى الإدارة المفتوحة بأنها: "مشاركة المديرين للموظفين فتح السجلات والمعلومات المالية، وتطوير نظام لتمكين الموظفين من استخدام هذه المعلومات لتطوير أداء المنظمة، مع تصميم نظام مكافآت لتعزيز تحسين أداء العمل" (p.19).

ويُعرف حافظ (2010) الإدارة المفتوحة بأنها: "إحداث تغيير في فكر الموظفين وقيمهم وخبراتهم، بما يتناسب مع دورهم الجديد كمشاركين، من خلال إتاحة الفرصة لهم للإدارة الذاتية لأنفسهم، واتخاذ القرار والتغذية المرتدة؛ لمعرفة تأثير قراراتهم في النتائج الكلية للمنظمة" (ص.24).

ويصف بروتون وتوماس (Broughton & Thomas, 2012) مفهوم الإدارة المفتوحة بأنها: "أسلوب إداري يعمل على تمكين الموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات رشيدة، والتصرف في ضوءها؛ وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الربحية وتنظيم أقوى، الذي يعدّ أساس أي مؤسسة مستدامة" (p.2).

ويرى إبراهيم (2014) أن منهج الإدارة المفتوحة يقوم على ركيزة أساسية، وهي: "إحداث التكامل بين الإدارة والموظفين، وتعميق الاتصال بينهما؛ بهدف تجاوز الممارسات الإدارية التقليدية إلى منظمة مفتوحة ذات درجة



عالية من المشاركة والتضامن في الأداء، وبما يسهم في تحويل الموظفين إلى شركاء حقيقيين؛ بهدف تحسين الأداء والابتكار في ممارسة الأنشطة؛ لتكون الثقافة السائدة في المنظمة، ويزداد إيقاع العمل بما يعود بالنفع على المنظمة، ودعم مركزها التنافسي (ص.290).

ويُعرف القحطاني (2022) مدخل الإدارة المفتوحة بأنها: "فلسفة إدارية حديثة تقوم بكشف كافة المعلومات والأرقام والخطط للعاملين؛ بما يمكنهم من فهم الهدف وراء كل عمل يؤدونه، وإشراكهم مشاركة فعلية في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من متابعة نتائج أداؤهم، ومعرفة تأثيرها في النتائج الكلية للمنظمة" (ص.18).

أهمية الإدارة المفتوحة:

تبرز أهمية تطبيق الإدارة المفتوحة في قدرتها على تطوير الأساليب الإدارية، وتقليل المستويات الإدارية، وإزالة القيود، والحاجة إلى الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، والتركيز على التأثير الإيجابي للموظفين، وزيادة القدرة الإبداعية لديهم، من خلال المشاركة الفعالة، ومنحهم مسؤولية أكبر في أدوار إدارية كانت حكرًا على مستويات الإدارة العليا، وتمكينهم من اكتساب إحساس بإنجاز أعمال أكبر؛ وبالتالي توفير المزيد من التحفيز الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي والانتماء (تهامي، 2013).

ويشير باقادر (2020)، والقحطاني (2017) إلى أن الإدارة المفتوحة تعدّ من أبرز المداخل التي تحقق التميز في العمل القيادي للمؤسسات التعليمية، حيث تعمل على إحداث تغيير في أداء القيادات من الاهتمام باللوائح والانضباط، إلى التركيز على ابتكار طرق حديثة لإدارة موارد المنظمة؛ للتكيف بسرعة مع التغيرات والتحوّلات العالمية بطرق إنتاجية فعّالة، من حيث: التكلفة، وتحقيق الاستدامة في النتائج.

ويرى محمد (2019)، وميسرة (Maisarah, 2023) أن الإدارة المفتوحة تُعدّ منهجًا يساعد على تطوير الذهنية الابتكارية للقيادات والموظفين، وفي الجانب نفسه تبرز أهميتها في قدرتها على إيجاد صفّ ثانٍ من القيادات، حيث تجعل كافة الموظفين بمثابة قادة لديهم قدرة عالية على استخدام المعلومات والبيانات، وتحريكها إيجابيًا دون الاعتماد على رؤسائهم كتخفيض التكاليف، ورفع جودة الخدمة، وزيادة الأرباح (العيسوي، 2020).

كما أشارت إريكا (Erika, 2022) إلى أن الإدارة المفتوحة تعدّ بمثابة صفقة كبيرة، وذلك بعد أن تلمّس الكثير من الرؤساء التنفيذيين رؤية بعض التأثيرات والفوائد الكبيرة في منظماتهم، ويعدّ أسلوبًا إداريًا يتسم بالكفاءة عندما يفهم الجميع ما يحدث؛ ومن ثمّ يمكن للجميع أن يحدثوا فرقًا، كما أنها أسلوب تنبؤي استباقي يعمل على إيقاف المشاكل والكوارث قبل حدوثها، ويُمثّل فرصة بحيث كلما زاد عدد الأشخاص الذين لديهم رأي في حلّ المشكلات؛ أمكن الحصول على المزيد من الحلول.

ويتفق أبو رية (2018)، وإسماعيل وآخرون (2020)، وكمال (2010)، والهيّف (2020)، وحسين (2020)، أجبايزي ونجاي (Agbaeze and Nnaji, 2017) على أن أهمية مدخل الإدارة المفتوحة ترجع إلى أسباب عديدة، منها: قدرته على التغيير الفعّال؛ نتيجة حدوث التغيير من الداخل وقلة مقاومة التغيير؛ لتوافر القناعة بإحداث ذلك التغيير، إضافة إلى إسهامه في استثمار جدارات الموظفين وقدراتهم، واكتشاف الجديد من معارفهم ومواهبهم؛ وبالتالي تحسين قدرات الموظفين على أداء أعمالهم؛ للوصول بأدائهم إلى مستوى التفوق، وإسهامه في تمكين الموظفين من التقويم الذاتي لأدائهم ورصد تطوّراتهم، وتشجيعهم على تحقيق الرقابة الذاتية، والحدّ من الانحراف التنظيمي وتقليل الأخطاء الإدارية، وتقليل معدل الدوران الوظيفي. كما تُسهم الإدارة المفتوحة في تحسين جودة خدمة العملاء وجودة المخرجات، وتقوية المركز المالي والتنافسي للمنظمة.

مزايا الإدارة المفتوحة:

يُحوّل أسلوب الإدارة المفتوحة كل موظف إلى محاسب إداري وشريك مبتكر، ويؤدي إلى مسؤولية مؤسسية أكثر فعالية، وممارسات أخلاقية عالية، والتزام بالاستدامة؛ وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى ترشيد التكاليف ونمو الأرباح، وقد أشار شميلزل وجريير (Schmelzle & Greer, 2020) إلى مزايا الإدارة المفتوحة وفوائدها، كما في الآتي:



- **تحكم إداري متفوق:** في ظل هذا النظام، سيكون الموظفون أقل عرضة لإهدار المواد، أو الحضور متأخرًا إلى العمل، أو أخذ فترات راحة طويلة.
 - **ريادة الأعمال:** في بيئة الإدارة المفتوحة، ستنبثق الأفكار العظيمة من الموظفين والمديرين؛ مما يؤدي إلى عمليات مبتكرة، واتفاقيات الشراء، والعقود، وقرارات التوظيف.
 - **محو الأمية المالية:** سيكون الموظفون على دراية جيدة بالتمويل، والمحاسبة المالية، والمحاسبة الإدارية؛ مما سيساعد على تحسين عملية صنع القرار.
 - **المساءلة في الميزانية:** نظرًا لأن الموظفين يدركون جيدًا المبلغ الذي يجب أن تنفقه أقسامهم؛ فإن الركود في الميزانية نادرًا ما يحدث في المؤسسات التي تُطبق الإدارة المفتوحة.
 - **تحسين ثقافة المنظمة:** تؤدي زيادة الشفافية واتخاذ القرار اللامركزي إلى رغبة عدد أكبر من الأشخاص في العمل بالمؤسسات التي تنتهج الإدارة المفتوحة بوصفها أسلوب عمل.
- ويضيف حسين (Hussein,2020) أن تطبيق الإدارة المفتوحة يعمل على تقليل الأخطاء الإدارية، وإزالة الغموض والضبابية والفساد الإداري إن وُجد، كما يؤكد ننجاي وأغبازي (Nnjai & Agbaeze, 2017) أن الإدارة المفتوحة تُسهم في ترشيد الإنفاق بمجال استبدال الأفراد وتدريبهم؛ بمعنى تقليل معدل الدوران الوظيفي، فالمؤسسات المُطبقة للإدارة المفتوحة يستمر فيها الموظفون مدة أطول من غيرها. كما أكد جدي وبراهيمية (2015) أن منهج الإدارة المفتوحة يُسهم في ترسيم إرساء قواعد الحوكمة بالمنظمات من خلال الشفافية وحرية الوصول إلى المعلومات والمحاسبية.
- ومن جانب آخر، يضيف باقادر (2020) أبرز المزايا والأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق القيادات بالمؤسسات التربوية للإدارة المفتوحة في الآتي:
- تحقيق التكامل والترابط بين جميع الموظفين في المؤسسات التربوية، عن طريق تنسيق الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.
 - تكوين الاتصالات الفعالة بين القيادات وجميع الموظفين، وفي جميع الاتجاهات.
 - الرفع من مستوى جودة العمل والإنتاجية.
 - التشجيع على الإبداع والابتكار، باقتناص الفرص وتحمل المخاطر المرتبطة بالأهداف.
 - تنمية روح الولاء والالتزام التي تحفز إخلاص الموظفين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في إنجاح المؤسسة التربوية.
 - الاهتمام بتطوير أداء المؤسسة التربوية، عن طريق بالاهتمام بتطوير أداء جميع الموظفين.
 - الاهتمام بتفويض الموظفين، وتحديد نطاق التمكّن.
 - الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بشكل تكاملي.
 - الاهتمام بثقافة التغيير، وجعلها قيمة أساسية في جميع عمليات المؤسسة التربوية وأنشطتها.
 - الاهتمام بتدريب جميع الموظفين في المؤسسة التربوية؛ ليصبحوا شركاء في امتلاك المعرفة؛ وبالتالي المبادرة بحلّ المشكلات التي تواجههم.

مبادئ الإدارة المفتوحة:

تتطلب دراسة الإدارة المفتوحة معرفة المبادئ التي تقوم عليها وتحديدها؛ للوصول إلى محتواها، وقد احتوت الإدارة المفتوحة على مجموعة من المبادئ المختلفة التي سيأتي ذكرها، كما تباينت آراء الكتاب والباحثين، وتعددت التصنيفات حول مبادئ الإدارة المفتوحة، تبعًا لاتجاهاتهم المختلفة أو تباين الرؤى الفلسفية حول مبادئها، فضلًا عن تسميتها، فمنهم من سمّاها الأسس أو المبادئ، وأطلق عليها بعضهم أبعادًا، بينما فرّق آخرون بين هذه المسميات؛ ومما لا شك فيه أن مبادئ الإدارة المفتوحة تُمثّل المرتكزات والدعائم الأساسية التي تُشكّل فلسفتها.

فلا يوجد مبادئ محددة متفق عليها؛ رغم أن المضمون واحد ولا يوجد اتفاق على عددها ومسمياتها، ولكن يُلاحظ أنه مهما اختلف الكتاب في توصيف المبادئ؛ لكنهم متفقون على أن تلك المبادئ تؤدي إلى تحقيق الإدارة المفتوحة، كما اتضح للباحثة أنه يمكن التركيز على خمسة مبادئ رئيسة لتطوير أداء القيادات في مكاتب التعليم -



بالإتفاق مع لويد وكيس (Lloyd & Case, 1998) - وهي: الشفافية، والمحاسبية، والتمكين، والتعليم والتدريب، والتحفيز؛ ويُعزى السبب في اختيار هذه المبادئ إلى كونها شاملة، وتتكامل فيها جميع مضامين الإدارة المفتوحة ومبادئها وعناصرها التي تفرقت بين الكُتَّاب والباحثين؛ ولكونها تناسب الطبيعة الخاصة بمكاتب التعليم من ناحية التوجُّه الحالي نحو تطوير مكاتب التعليم؛ كي تتمكَّن القيادات في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من رفع أداء مكاتب التعليم، وتطوير قدراتها وأنظمتها بما يتوافق مع إمكاناتها المادية والبشرية، وبما يُحقِّق أهداف مكاتب التعليم نحو تنفيذ مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية؛ لمواكبة طموحات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وفيما يأتي تفصيل لهذه المبادئ وعناصرها، حيث تناولتها هذه الدراسة كما يأتي:

أولاً: مبدأ الشفافية:

الشفافية أحد المبادئ الأساسية في تحقيق الإدارة المفتوحة، حيث تتمثَّل في الوضوح والعلانية بكل ما يرتبط بعمل المنظمة، ويتضمَّن مفهوم الشفافية أربع سمات أساسية، وهي: الإفصاح عن المعلومات، والانفتاح، والوضوح، والمصادقية (Broder, 2014).

والشفافية فلسفة إدارية تسعى إلى ترسيخ ممارسات قائمة على الوضوح والإفصاح في الاتصال الإداري، والأنظمة والقوانين والمعلومات والبيانات وإجراءات العمل، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء والمسئولية داخل المنظمة؛ بما يسهم في تحسين أداء العاملين في ظل المصادقية والعدالة والنزاهة (الطوب، ٢٠١٩).

ويرى حافظ (٢٠١٠، ص. 29) أن مفهوم الشفافية الإدارية يتضمَّن:

- تسهيل الإجراءات وفهمها، ووضوحها، ومرونتها؛ مما يُسهِّل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.
- تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها، من خلال الدقة والوضوح في الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
- تعزيز قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة: السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة والممارسات الإدارية الخاطئة، والعمل على دعم المسيرة؛ لتحقيق التطوير الناجح.

1- أهمية الشفافية في الإدارة المفتوحة:

يؤكد مدخل الإدارة المفتوحة أهمية الشفافية، وأن الإدارة لا بد أن تكون مصدر إشعاع مستمر، وتكون المعلومات متاحة للجميع، ومصارحة العاملين بإنجازات المنظمة وإخفاقاتها، ونتائج أدائهم للتعديل أو التغيير، أو الاستمرار بالشكل الذي يُحقِّق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، ويتطلَّب ذلك درجة عالية من الوضوح والمصادقية بين الإدارة والعاملين (أبو كريم، ٢٠٠٩).

وتتمن أهمية الشفافية بالمنظمة، في كونها تساعد على المشاركة في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية؛ لتحقيق أفضل أداء، وتساعد على اتخاذ قرارات إدارية رشيدة، وتسهم في تحقيق الاتزان بين مصلحة العمل ومصلحة العاملين والقضاء على العمل الروتيني، كما تساعد على تيسير الإجراءات والتوسع في اللامركزية، وسهولة إيصال المعلومات، ورفع مستوى الرقابة الذاتية وتنمية الثقة (المصادقية) في العمل والعاملين بالمؤسسات (النبيتي، ٢٠١٦).

كما تظهر أهمية الشفافية من خلال مساهمتها فيما يأتي:

- مساعدة الإدارة العليا على التأكد من تطبيق العاملين للقواعد والإجراءات التي تتيح للمنظمة التمتع بالميزة التنافسية، وتعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية والمالية لها.
- تنمية الأجهزة الإدارية وتطويرها، وتحقيق المصلحة العامة؛ حيث إن وضوح التشريعات والأنظمة يعدُّ سبباً رئيساً للبعد عن الاجتهادات الشخصية التي لا تخدم المصلحة العامة.



– تعدّ أدوات لمكافحة الفساد بكافة أشكاله، خاصة أن وجود الأنظمة من الأشياء المهمة، ويؤدي عدم وضوح الأنظمة إلى ظهور بعض أشكال الفساد الإداري.

– تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها، فعدم وضوح الأنظمة والتشريعات؛ يترتب عليه تراجع الاستثمارات بدلاً من تشجيعها؛ لأنها أداة رئيسة في تحقيق التنمية الشاملة والتنمية الإدارية (حافظ، 2010).

– تنمية الخصخصة؛ لأنها تتطلب عقوداً واتفاقيات لتقديم الخدمات الفنية والمالية والاستشارات وفق الأنظمة والقوانين، فتطبيق الشفافية من حيث توافر البيانات والمعلومات المتعلقة بالشؤون المالية بوضوح ومصادقية؛ يترتب عليه تشجيع الاستثمار وتحسين المناخ الاستثماري، وزيادة رأس المال (اللوزي، 2002).

2- فوائد تطبيق الشفافية في بيئات العمل:

يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار والفوائد الإيجابية على الأفراد والتنظيمات الإدارية، وتتلخص هذه الفوائد فيما يأتي (حافظ، 2010؛ الشهري، 2020؛ اللوزي، 2002):

– توفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.

– ترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعياً؛ بالتالي المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.

– تمتع الأفراد العاملين باستقلالية أكثر في أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية؛ مما يُعزّز الرقابة الذاتية.

– اعتماد سياسة تعليمية وتدريبية، تعمل على زيادة مهارات الأفراد العاملين، وتوسيع مداركهم بشكل أكثر شفافية وترسيخها في أذهانهم.

– تغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ ليصبح أبرز ما في التنظيم، العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.

– تخفيف درجة المركزية في عمليات اتخاذ القرار، وتشجيع المبادرات الشخصية؛ لإعطاء الفرصة لكل بادرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق العملي.

– تحديد معايير اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة، والأمانة، والموضوعية، والانتماء والولاء للمنظمة، وللصالح العام.

– تسهم في كفاءة الإدارة وفعاليتها، عن طريق توفير قنوات التغذية المرتدة، وتمكين المسؤولين والأفراد العاملين – على حدّ سواء – من تقييم السياسات وتكييفها وفقاً لذلك، حيث تُوفّر وسيلة للكشف؛ ومن ثمّ تصحيح الأخطاء.

ثانياً: مبدأ المحاسبية:

تُعدّ المحاسبية نظاماً لتقويم الأداء في المؤسسة، وتتضمن حكماً معيناً وفقاً للأنظمة واللوائح التنظيمية والمعايير المحددة، وأصبح تطبيقها أمراً ضرورياً لتحقيق الثقة المؤسسية (الخلاوي، 2018).

كما ترتبط المساءلة بالمحاسبية، ويمكن عدّها خطوة سابقة لها، فتحدد المسؤوليات، وتوضح المهام وتوزيعها بين المسؤولين في المؤسسة؛ هو الأساس في وضع نظام محاسبي يضمن محاسبة المقصرين في الأداء والمخالفين للأنظمة والقوانين، فالنظام القائم على تشتت المسؤوليات وعدم وضوحها لنظام غير فعال في تحديد مكان الخلل؛ مما يؤثر في إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف (البسام، 2016).

ويُعرف كنتاب (2016) المحاسبية بأنها: "محاسبة المرؤوسين من قِبَل الرؤساء عن نتائج أعمالهم، من خلال إصدار أحكام وفقاً لمعايير محددة تركز على متابعة الأفراد، والإحاطة بسلوكهم وبالصلاحيات المفوضة إليهم؛ بهدف تطوير الأداء" (ص. 10).

كما تُعرف المحاسبية بأنها: نظام لقياس الأداء وتحليله، يمكن من خلاله التأكد من سلامة الأهداف والسياسات، وسير العملية التعليمية، وينتهي بتقديم تقارير محاسبية تُسهم في توكيد الجودة وتحسين الإنتاجية، وزيادة الكفاءة والفاعلية التعليمية (العثمان، 2017).



ومن المهم ألا تقتصر المحاسبية أو المساءلة على مستوى معين من المستويات التنظيمية، وإنما توزيعها ونشرها عبر الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة، بحيث تتجاوز مسار السلطة التقليدية، التي تنطلق فيها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإجرائية، وتُعطي جميع العاملين الفرصة لتحمل المسؤولية الكلية عن تحقيق النتائج المطلوبة وتقويم أدائهم.

ويوضح القحطاني (2017) أن المحاسبية في ضوء الإدارة المفتوحة تتضمن في مجملها الرقابة على أداء الموارد البشرية في المنظمة؛ للتأكد من الالتزام بتنفيذ الأعمال المطلوبة، وتحقيق النتائج المنشودة بالمعايير المتفق عليها، وفي ضوء السلطات الممنوحة، وتنم المحاسبية من خلال إجراءات موضوعية، ويشتت الالتزام والتعهد والثقة بين الطرفين: المحاسب، ومن سيقوم بالمحاسبة، وهذا ما أكدته رزق (٢٠١٠)، حينما أشار إلى أن المساءلة أو المحاسبية في مدخل الإدارة المفتوحة؛ لا تكون حكرًا على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين فقط، وحتى غير المختصين (العاملين) - كل في مجال تخصصه - حيث يستطيعون إذا فهموا الأرقام ومدلولاتها، أن يكون لهم رأي في تحسين الأداء، ودفع النتائج إلى الأمام.

1- أهمية المحاسبية في الإدارة المفتوحة:

ثمة اتفاق عام على أهمية وجود نظام للمحاسبية في المؤسسات التعليمية، بحيث يضمن تحسين جودة العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التي تحددها السياسات التعليمية، كما يُعد خطوة من خطوات الإصلاح التعليمي والمؤسسي (السعدوي والشمراي، ٢٠١٦).

وتطبيق المحاسبية أمر أساسي للحكم على مدى فاعلية المؤسسات التعليمية في أداء رسالتها وتطبيق أهدافها، وللحكم على أداء العاملين، وما يقومون به من أدوار ومسؤوليات مستندة إلى فلسفة مؤداها أن المتابعة المستمرة للأداء؛ تساعد على توفير الانضباط التربوي العام في جميع مكونات المنظومة التعليمية (شرف، ٢٠١٤).

ولتطبيق المحاسبية والمساءلة في المؤسسات أهمية كبيرة، تتضح من خلال دورها في تحسين الأداء الإداري بشكل عام، والارتقاء بمستواه الكمي والنوعي، ومعالجة أوجه القصور، وتقديم الدعم الكافي في الوقت المناسب، وتحقيق الانضباط الوظيفي والسلوكي للعاملين، كما تساعد على الاهتمام بالمُدخلات والتركيز على العمليات، ومتابعتها بشكل هادف، وتحقيق الجودة في المخرجات (كتاب، 2016).

ويؤكد مدخل الإدارة المفتوحة أهمية المحاسبية، بوصفها وسيلة لمتابعة الأداء، والحكم على مدى فاعليته لتحقيق أفضل النتائج، وتظهر أهميتها فيما يأتي (رزق، 2010):

- معاونة جهات الرقابة في القيام بعملها على الوجه الصحيح.
- تقييم الأداء بموضوعية؛ ليصبح دافعاً لعملية التطوير والتحسين المستمرة في المنظمة، وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها وفعاليتها.
- توفير البيئة المناسبة للممارسة الإبداعية، وتحفيز العاملين وشحنهم؛ نتيجةً لدورها في وضع معايير للأداء؛ من شأنها المحافظة على ما لهم وما عليهم من حقوق وواجبات.
- تسهم في تصحيح الأخطاء ومنع تكرارها.
- وسيلة لحدوث عملية التعلم الذاتي.
- أسلوب لإعادة تعديل السلوك والممارسات الإدارية، وتغيير بعض الأنماط السلوكية والممارسات التقليدية لدى المديرين.
- تحقيق قدر من المرونة والشفافية في التعامل بين المديرين والعاملين.
- توفير كافة المعلومات والبيانات التي تمكن المعلمين من إنجاز الأعمال المكلفين بها.

2- فوائد تطبيق المحاسبية:

نظام المحاسبية ليس هدفاً في حد ذاته؛ وإنما إستراتيجية مصممة لتحقيق غايات وأهداف تعليمية بصورة عامة، ولتحقيق أفضل النتائج؛ يجب أن يتوافر في هذا النظام وضوح القواعد التي يجب الالتزام بها، وعواقب مخالفتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمباشرة في تطبيق الجزاء عند حدوث المخالفات، مع تحقيق العدالة عند تطبيق



الجزاء، والتجانس في تنفيذ العقوبة، بحيث لا ترتبط بالشخص المخالف؛ ولكن بنوع المخالفة، مع ضرورة التدرج في شدة العقوبة (Iyke- ofoedu & Nnaji, 2019).

وتتنوحي الممارسة الإيجابية الفعالة للمحاسبة على عدة فوائد، من أهمها (الحارس، 2004):

- تساعد على توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.
- يعطي تطبيقها بطريقة صحيحة دافعية أكبر للتطوير والتقدم في العمل.
- تحدد الأدوار المتوقعة من الموظفين في العمل.
- سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلاني ومبدأ العدالة؛ مما يعزز وجود مخرجات ذات جودة وكفاءة عالية.
- تعمل على تخليص الإدارة من أبعاد المحسوبية، وتدفعها نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة؛ وينعكس هذا إلى حد كبير على انتماء الفرد وولائه للنظام الذي يعمل فيه؛ لإحساسه وشعوره بالعدالة بعد محاسبة النظام للعاملين فيه.

وأورد كالمان وجيديكو غلو (Kalman & Gedikoglu, 2014) عدداً من الفوائد والمميزات للمحاسبة:

- تُحدد الفجوات في الأداء وتعمل على إصلاحها.
- تُعزز أشكال الدعم والشراسة فيما بين أفراد المجتمع التربوي.
- تُعزز العلاقات الرشيدة بين المديرين والعاملين، من حيث معرفة كل طرف بالتزاماته وواجباته، والدعم المطلوب؛ وصولاً إلى نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها.
- تدفع التربويين إلى تحسين الوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم.

ثالثاً: مبدأ التمكين:

يُعدّ مفهوم التمكين من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة، حيث ظهر في أواخر الثمانينيات، ولقي رواجاً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وتقوم فكرة التمكين بوصفه - حركة من حركات الإصلاح الإداري - على زيادة إشراك العاملين، والتركيز على العلاقة بين الرؤساء والمروسين، من خلال منح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية؛ الأمر الذي يُسهم في إيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية، وزيادة تحمل المسؤولية، وخلق شعور إيجابي لديهم يمثل دافعاً مهماً للعمل (أبو المجد، 2008).

وقد تعددت تعريفات التمكين - بوصفه أحد المبادئ الأساسية التي يستند عليها تطبيق الإدارة المفتوحة- ويمكن تناول أبرز التعريفات كما يأتي:

عرّف كيس (Case, 1998) عملية التمكين في الإدارة المفتوحة بأنها: "تفويض الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين؛ بما يمكنهم من توجيه الأرقام وتحقيق الأرباح" (P.38).

كما عرّف فرنانديز ومولدوغازيف (Fernandez & Moldogaziev, 2013) التمكين بأنه: إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا" (P.15).

ويشير الشايب وأبو حمور (٢٠١٤) إلى التمكين بأنه: "ممارسة إدارية تهدف إلى منح العاملين حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرار، من خلال توسيع نطاق السلطة والمسؤوليات، وزيادة المشاركة والتحفيز، ودعم قدراتهم وتطويرها، وتوفير الموارد والبيئة المناسبة لتفعيله" (ص.223).

فيما حدّد عبد الوهاب (٢٠٠٧) مفهوم التمكين في الإدارة المفتوحة بأنه: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحلّ مشكلاتها من خلال التفكير بطريقة إبداعية، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج" (ص.262).



ومما تقدّم عرضه من تعريفات متعددة للتمكين؛ لكن هناك قاسم مشترك بينها، يتمثل في تمكين العاملين من الناحية التنظيمية في منح السلطة، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم، وتزويدهم بالمعلومات، وتوفير التدريب لهم، وتمكين العاملين معنوياً من خلال الثقة في قدرات العاملين، واحترام قراراتهم، وتقدير أدوارهم.

ويمكن تعريف التمكين في الإدارة المفتوحة بأنه: منح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات واسعة، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لعملهم، وتوفير فرص النمو المهني، وحثهم على العمل الجماعي، تحت متابعة القيادة وتحفيزها والتمكين منها؛ بما يُعزّز الشعور بالاستقلالية، والمكانة، والتأثير، والفعالية الذاتية، وإتاحة مساحات أكبر لهم لتحقيق الإبداع والتميز في الأداء العام للمنظمة.

1- المفاتيح الرئيسية للتمكين في الإدارة المفتوحة:

يعتمد التمكين في الإدارة المفتوحة على ثلاثة مفاتيح رئيسة؛ تؤدي إلى تحسين نتائج العمل، وتُعزّز الرغبة المستمرة من جانب العاملين للتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة، وهذا ما اتفقت عليه بعض الأدبيات التي تناولت مفاتيح التمكين ومبادئه في الإدارة المفتوحة (حافظ، 2010؛ رزق، 2010؛ عبد الوهاب، 2013؛ Ivancic, 2002):

– **مشاركة المعلومات:** من المهم أن يُقدّم المديرين لمروسيهم كافة المعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بكفاءة، وللمشاركة الإيجابية والفعالية في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحلّ المشكلات؛ لأن نقص المعلومات يؤدي إلى نقص الدافعية، فالمعلومات بمثابة المادة الخام للقرار الإداري، التي يجب أن تكون متوافرة بكميات ملائمة وصحيحة من حيث الكمّ والكيف والتوقيت. وتساعد ثورة المعلومات الحديثة على نشر المعلومات المطلوبة بين الأطراف المعنية، ومن أبرز تلك المعلومات ما يتعلّق بالموقف المالي والتشغيلي للمنظمة.

– **الإدارة الذاتية:** لا بد من تحديد الإطار الذي يُمكن العاملين من التحرك الذاتي، ووضع نطاق لمسؤولياتهم وحدود السلطة والأدوار التي يقومون بها، إضافة إلى تنمية قدراتهم، وذلك بتوضيح الإستراتيجية التي تسير عليها المنظمة والعناصر المهمة لها: (الرؤية- الرسالة – الأهداف- القيم- دور المنظمة في المجتمع – أدوار العاملين - الهيكل التنظيمي- السياسات- النظم- الضغوط التي تتعرّض إليها المنظمة).

– **فرق العمل:** وهم جماعة من العاملين توجد بينهم علاقات وأهداف وأدوار وتفاعل، فهو نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم، يقدّمون كوحدة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها. وهذه الفرق لا تعتمد على الإدارة؛ بل مستقلة نسبياً وتتصرّف ذاتياً في المواقف، وتُحدّد الأهداف، وتُخطّط الأدوار وتوزّعها، وتتخذ القرارات، حيث إن فعالية الفريق الواحد تؤثر في فعالية الفرق الأخرى، وتتكوّن الفعالية الكلية للمنظمة من فعالية الفرق الأخرى الموجودة فيها، حيث تُسهم فرق العمل في توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة؛ مما يحثّ على الإدارة إمداد الفريق بدرجة كبيرة من الاستقلالية والحرية، وربط أهداف الفريق بأهداف المنظمة؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ويضيف رضوان (2013) أن المنظمة التي تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة؛ تجني فوائد كثيرة منها: المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحلّ الكثير من المشكلات.

ولا تعمل تلك المفاتيح على زيادة الكفاءة والفاعلية لتمكين العاملين؛ بل تتعداه لما هو أكبر، كتحسين نتائج العمل، واستمرار المنظمة في إيجاد صفّ ثانٍ مؤهل للقيادة، وزيادة رغبة العاملين في التطوير وخدمة أهداف المنظمة (باقدر، 2020).

2- أهمية تمكين العاملين في الإدارة المفتوحة:

إن نجاح المنظمة وتفوّقها، وقدرتها على تحقيق التنافسية في هذا العصر؛ له علاقة وثيقة بموضوع التمكين، الذي يُعدّ عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع والابتكار داخل المنظمة، وتظهر أهمية تمكين العاملين في مدخل الإدارة المفتوحة في جوانب متعددة، من أبرزها (حافظ، 2010؛ عبد الوهاب، 2007؛ Amin, 2018):

– يُعدّ فرصة لتطوير مهارات العاملين وإطلاق قدراتهم الإبداعية، وتمكينهم من اكتساب إحساس بإنجاز أعمال أكبر؛ وبالتالي توفير المزيد من التحفيز الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي والانتماء.



– يُسهم في إعدادات تنظيمات من نوع جديد، يكون العاملون فيها والمديرون مشتركين في السعي نحو هدف واحد؛ حيث إن روح التمكين تستتق من الاعتقاد أنه لا أحد يتقن العمل أكثر من الشخص الذي يؤديه.

– تحويل الأرقام في المنظمة نحو إنجازات فعّالة، وتحمل مسؤولية نتائجها، سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

– يُشجع على فرق العمل، التي تُسهم في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتعزيز قيم المشاركة، وزيادة مداركهم بولّد لديهم حساً عالياً بالملكية والمسؤولية، والرضا عن الإنجاز.

– يُعدّ طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة، وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، وبتطبيقه في المنظمات يجعلها أكثر قدرة على التعلّم والتكيف؛ سعياً لتلبية طلبات المستفيدين من خدماتها، وتحقيق قيم مضافة.

– يُسهم في إيضاح آلية الأداء الجيد للمرؤوسين، وتهيئة جو العمل المناسب، والأسلوب المناسب للتعامل معهم، ويساعد على إظهار قدراتهم الفنية وتطوير العمليات الإدارية؛ لأنه يعطيهم الفرصة لإثبات جدارتهم في إنجاز العمل وتطوره.

واستناداً إلى ما سبق؛ فإن نجاح مكاتب التعليم وتفوّقها، وقدرتها على تحقيق ميزات تنافسية يعتمد على تمكين منسوبي المكتب كمبدأ أساسي من مبادئ الإدارة المفتوحة، بدءاً بتوجّه القيادات بمكاتب التعليم نحو اللامركزية الإدارية، وتفعيل منهجية فرق العمل، وتقوية الروابط الوظيفية بين الأعضاء، بالإضافة إلى تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، من خلال تكوين المجالس الإشرافية الاستشارية القائمة على فرق العمل لمعالجة المشكلات، وإشراك أصحاب المصلحة ومنسوبي ومنسوبات المكتب في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة وتطبيقها، ومنحهم الثقة الكافية للإبداع والابتكار؛ مما يولّد لديهم إحساساً عالياً بالمسؤولية؛ نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرار.

3- فوائد تطبيق التمكين:

يعدّ تمكين العاملين في أي منظمة بشكل عام، وتمكين المشرفين والمشرفات بمكاتب التعليم بشكل خاص؛ عنصراً أساسياً للكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث يؤدي إلى مدى واسع من الفوائد المحتملة من حيث: زيادة جودة القرارات، وتحسين الممارسات التعليمية للمعلمين والمعلمات، والإنجاز الأكاديمي للطلاب، والرفع من جودة الحياة المهنية للمشرفين والمشرفات، وزيادة الرضا الوظيفي وتحفيزهم نحو العمل، وزيادة المعرفة والتعلّم التنظيمي؛ وبالتالي تطبيق عناصر المنظمة المتعلّمة في مكاتب التعليم، وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها وفعاليتها لضمان التميز المستدام (القحطاني، 2017).

كما أن تمكين العاملين يُسهم في تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستفيدين من خلال (عبد الوهاب، 2007):

- تبسيط العمليات والإجراءات وفق مُتطلباتهم.
- يهيئ تمكين العاملين الفرصة أمام المستفيد للحصول على خدمات بجودة عالية؛ نتيجة قرب المرؤوس الجاري تمكينه من المستفيدين وتفهمه لاحتياجاتهم.
- يُعزّز التمكين من سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خلال المعالجة الفعّالة والفورية لها، فطالما اكتسب المرؤوس سلطة وحرية واسعة في تولى شؤون المستفيدين أو مشكلاتهم؛ فيمكنه معالجتها فوراً في موقعه، وبطريقة صحيحة على الأرجح.
- يكون المرؤوس في المستويات الإدارية الأولى في المنظمات المُطبّقة للتمكين أكثر اتصالاً بالمستفيد، ومن ثمّ أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات بشكل أفضل.
- السماح للموظفين بحرية التصرف واستقلالية التفكير؛ مما يترتب عليه بذل مزيد من الجهد في أداء العمل بكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجّهاتها.
- تطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للعاملين كالرضا الوظيفي، والولاء، والالتزام، ودافعيتهم للإنجاز؛ وبذلك يُعطي للعمليات المنجزة بُعداً أشمل في التطوير والتحسين.
- تعزيز الثقة بالقرارات الذاتية للأشخاص، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل، ويكون القرار المُتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً في المستفيدين من خدمات المنظمة.



رابعاً: مبدأ التعليم والتدريب:

في ظل التحول نحو عصر المعرفة والمنظمة المتعلمة؛ بسبب التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع، وكذلك ما يصاحبه من تغييرات تنظيمية تخضع لها المنظمات بشكل عام، والمنظمات التربوية بشكل خاص؛ أصبح التعليم والتدريب المستمر حاجة وضرورة ماسة لتفادي تقادم معارف العاملين فيها ومهاراتهم، وحتى تبقى تلك المنظمات ذات فاعلية في تحقيق أهدافها وغاياتها باستمرار.

ولم تحظ العملية التعليمية والتدريبية بالاهتمام الكافي ضمن إستراتيجيات المنظمات وسياساتها حتى عهد قريب، وربما كان مبرر ذلك أن التركيز كان موجهاً بالدرجة الأولى نحو بناء المنظمات، وتطبيق العمليات الإدارية، ومحاولة توظيف بعض المفاهيم الإدارية، كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة؛ بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (رزق، ٢٠١٠).

ولكن ما طرأ على العالم؛ جعل المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات التعليم على وجه الخصوص؛ تُعيد ترتيب أولوياتها، وتجعل التعليم والتدريب في مقدمة تلك الأولويات (باقادر، 2020).

1- أهمية التعليم والتدريب في الإدارة المفتوحة:

يُعد التعليم والتدريب من أبرز محاور تطوير العمل، وله تأثير واضح في فاعلية الأداء الإداري؛ إذ إنه كفيل بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم، والرقى بالمستوى العام للمؤسسات التي يعملون فيها (جميل، ٢٠١٦).

ويؤكد حافظ (٢٠١٠) أن أهمية التعليم ترجع إلى سببين رئيسين:

1. أن التعلم يجب أن يكون مساوياً لأي تغيير بيئي، إن لم يكن أفضل منه.
2. أن المنظمات اليوم تعمل في ظل منافسة قوية، ولكي تحافظ على بقائها؛ فيجب أن ترتفع إلى مستوى التفوق المطلوب لتعبئتها.

ومن ثم يمكن القول: إن العملية التعليمية في منظمات الإدارة المفتوحة تعمل على إحداث أثرها من خلال تدعيم ثقافة المنظمة، وعبر مراجعة أساليب التفكير والقيم والأهداف وتعديلها، وإكساب العاملين مهارات الوصول إلى المعلومات، والاتصال الفعال، والقدرة على التفكير بوضوح، وفهم المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية، وإدراك جوانب المنافسة المحيطة بالمنظمة، ورفع كفاءة العاملين إلى مستوى التفوق، الذي ينعكس على رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق التميز.

أما التدريب في مدخل الإدارة المفتوحة، فيحمل مضامين تختلف إلى حد ما عن التعليم، وهناك عدة تعاريف للتدريب، من أبرزها ما يأتي:

ويشير بوبنتا (Popenta, 2014) إلى أن التدريب نشاط مخطط وموجه؛ لإحداث تغييرات في اتجاهات أو سلوك أو أساليب الأداء لدى المتدربين، ويلبي حاجاتهم التي تساعد على القيام بالمهام المطلوبة منهم بكفاءة عالية.

بينما يُعرّف حافظ (2010) التدريب بأنه: "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله؛ تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية محددة؛ لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الفرد والمنظمة التي يعمل بها" (ص. 85).

كما يُعرّف التدريب بأنه: "عملية تعلم معارف وسلوكيات جديدة؛ تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه" (أبو عساف والمرعي، ٢٠١٩، ص. ٨٨).

أما باقادر (2020) فعرف التدريب بأنه: "سلسلة من النشاطات المتكاملة، التي تهدف إلى إثراء معارف العاملين وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم؛ لتطوير أدائهم وقدراتهم اللازمة؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (ص. 65).



ومن استقراء التعاريف السابقة؛ يتبين أن التدريب يُعدّ عملية لسدّ الفجوة بين الأداء الحالي للعاملين، والأداء المثالي المُراد الوصول إليه، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات والأفكار التي تُمكنهم من أداء الأعمال بكفاءة عالية.

والفرق بين التعليم والتدريب في مدخل الإدارة المفتوحة؛ يُتمثل عملية الانتقال من التعميم إلى التخصص: أي من المعلومات العامة والفهم العام؛ إلى حالة المهارة النوعية، القدرة على تنفيذ المهام تنفيذًا سليمًا، فكلّهما يستهدف تنمية الإنسان؛ للوصول به إلى المستوى المرغوب من المهارة والمعرفة والاتجاه، وإن كان هناك اختلاف في هدف كل منهما، فالقدرة على أداء الوظيفة يجب أن يصادفها التّعرّف على معلومات كافية حول العمل، وكيفية الأداء بالفاعلية والكفاءة في إطار المناخ التنظيمي الموجود، مع توافر الرغبة في العمل (حافظ، ٢٠١٠).

خامسًا: مبدأ التحفيز:

يعدّ التحفيز العنصر المكمّل لتطبيق الإدارة المفتوحة، ومن الملاحظ أن تطبيقها سيؤدي إلى إحداث تحوّل في فكر العاملين وقدراتهم بما يتلاءم مع مسؤولياتهم؛ بوصفهم أصحاب عمل ومشاركين مع الإدارة في التطوير والتحسين وتحمل المسؤولية وقبول المخاطرة؛ وبالتالي يتوقّف قبول العاملين لهذه التغيرات على الحوافز الاجتماعية والمالية التي تزيد من ارتباطهم بالمنظمة، وترفع درجة قبولهم وحماستهم لتقبّل مسؤولياتهم وتحمل الأعباء المصاحبة لهذا التحوّل (حافظ، 2010).

ويمكن تعريف التحفيز – بوصفه أحد مبادئ الإدارة المفتوحة- بأنه: "أسلوب شامل وإطار فكري للإدارة، يهدف بالدرجة الأولى إلى إحداث التوازن والتوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين" (رزق، 2010، ص.108).

ويُعرّف أيضًا بأنه: "عملية قيادية تحتوي على مجموعة من الوسائل والخطط، التي تدفع العاملين في المؤسسة لتطوير أدائهم، وتنمية قدراتهم؛ على نحو يجعل أهداف المؤسسة تتوافق مع أهدافهم (باقادر، 2020، ص.85).

ويُشير المغربي (2009) إلى التحفيز بأنه: "عملية تتضمن مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمات إلى توفيرها للعاملين - سواء أكانت مادية أم معنوية، فردية أم جماعية- بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى" (ص.365).

بينما يرى تشيكيوني (Chepkwony, 2014) أن التحفيز يتمثل في: "الاستجابة لتلبية الحاجات الإنسانية، التي تُحقّق الدافعية لإثارة وتنظيم الجهد؛ بما يؤدي إلى رفع معدل الإنتاجية وتحقيق فاعلية الأداء" (p.13).

ومما سبق؛ يتضح مفهوم التحفيز في ضوء الإدارة المفتوحة، ودوره في تحريك قدرات منسوبي مكاتب التعليم على تطوير أدائهم، وزيادة الرغبة لديهم في تحمل مسؤولية العمل، بالشكل الذي يُحقّق لهم احتياجاتهم، وبما يكفل تحقيق أهداف المكتب.

1- أسس نظام الحوافز في الإدارة المفتوحة:

يتمركز نجاح أي منظمة تسعى لتطبيق الإدارة المفتوحة حول إيجاد نظام للحوافز؛ يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للعاملين، من خلال ارتكاز أنظمة التحفيز على أسس ومعايير حافزة لتقييم الأداء تتسم بما يأتي (أبو بكر، 2001):

- قبول جميع العاملين واشترائهم في وضعها.
- الاتفاق على مؤشرات لقياس النتائج، وربطها بالأهداف الكلية للمنظمة.
- الارتكاز على استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية والمحاسبية التي تحدّد مساهمة كل فرد في تحقيق نتائج المنظمة.
- تمكين العاملين من القياس الذاتي لأدائهم ورصد تطوراتهم؛ مما يؤكد ثقة الإدارة واحترامها للعاملين.
- تقديم التغذية الإيجابية المرتدة عن الأداء، التي تركز على تصحيح الأخطاء – بدلاً من التركيز على المشاكل- وتقديم الحلول، وتقديم المدح والشكر للعاملين على تطوّر أدائهم.



– اهتمام معايير الأداء بقياس الجانب السلوكي - السلوكيات الإيجابية التي يجب توافرها لتحقيق الأهداف - بجانب قياس النتائج المادية.

ويضيف عبد الوهاب (2007) إلى أسس نظام الحوافز في الإدارة المفتوحة:

- إيجاد بيئة محفزة يستطيع خلالها الأفراد إشباع رغباتهم الإنسانية المختلفة.
- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة والمرونة والسرعة، ويُقصد بالسرعة ليس فقط في توزيعها؛ ولكن في قدراتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل. كما يُشير مبدأ العدالة إلى قدرة التحفيز على مقابلة المسؤوليات الإضافية التي يتحملها العاملون للمشاركة في عمليات الإدارة وصنع القرار، وتحمل نتائج المخاطرة، وتحسين منتجات المنظمة وتطوير خدماتها، ويجب أن تتسم الأنظمة بالمرونة بما يتلاءم مع التغيرات التي تحدث في أداء العاملين وسلوكهم؛ لمقابلة التغيرات في أنشطة المنظمة المستقبلية.
- ويرى حافظ (2010) أن أنظمة الحوافز في ظل الإدارة المفتوحة يجب أن تدعم التغيير الإيجابي في أنماط وتفكير وسلوكيات العاملين، من خلال:

- مراعاة الاختلافات في دوافع الأفراد، وقدراتهم، ومهاراتهم، ومتطلبات العمل، ومسؤولياتهم.
- التركيز على ربط الحوافز بمجهودات المبادرة والابتكار، والنتائج المالية للمنظمة.
- تحديد نسبة الحوافز بناء على المساهمات الفعلية، والميزات التنافسية التي يضفيها كل فرد للمنظمة، موازنة بتكاليفه التي يحملها للمنظمة (أجور - مزايا عينية)، وذلك عن فترة زمنية محددة (شهرية - ربع سنوية).
- عدالة الأجر وتحقيقه للاستقرار النفسي والمادي للعاملين؛ وذلك بأن يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع، وأن يعكس اختلاف الأجور اختلافًا حقيقيًا في طبيعة الأعمال ومستواها، والشروط الواجب توافرها لشغلها.

2- أهمية تطبيق التحفيز في الإدارة المفتوحة:

للتحفيز أهمية كبرى في المنظمات بشكل عام، والمنظمات التي تتبنى الإدارة المفتوحة بشكل خاص، وتتمثل في الأثر المباشر في مستوى أداء الأفراد، والأثر غير المباشر في الأداء المؤسسي بصفة عامة، وفيما يأتي استعراض لأبرز هذه الآثار المتوقعة (عبد الوهاب، 2013):

- تحريك الدوافع الداخلية لدى الأفراد لأداء الأعمال بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.
- الإسهام في تحقيق أهداف الأفراد، وخلق جو من الرضا الوظيفي؛ مما ينعكس إيجابًا على حرص الأفراد بتجويد الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة والمصلحة العامة.
- الإبقاء على الأفراد من ذوي الأداء المتميز، واستقطاب المؤهلين وذوي الكفاءة؛ وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.
- ضمان استمرارية الأداء بأسلوب يُحقّق أهداف المؤسسة، وفي الوقت نفسه يضمن للفرد حصوله على مستوى من التقدير والامتنياز بين أقرانه ورؤسائه.
- ترسيخ ثقافة الامتياز والولاء والانتماء المؤسسي.

كما يُسهم التحفيز في تحقيق الأهداف الآتية للمنظمة (باقادر، 2020):

- زيادة الإنتاج كمًّا ونوعًا وخفض تكاليفه.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية الشعور بالمشاركة.
- ضمان إمكانية قياس العمل، وتحديد مستويات الأداء.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.



المحور الثاني: الدراسات السابقة:

تم استعراض بعض الدراسات التي تتعلّق بموضوع الدراسة، وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

دراسة أجبايزي ونجاي (2017, Agbaeze & Nnjai)، بعنوان "تأثير الإدارة المفتوحة في الأداء التنظيمي بالشركات الصناعية المتميزة في ولاية إينوجو بنيجيريا".

هدفت الدراسة إلى التّعرّف على تأثير الإدارة المفتوحة القائمة على (مشاركة العاملين في صنع القرار، وتحقيق الشفافية في الحياة التنظيمية) في مستوى الأداء المؤسسي، وتحديد مدى تأثير (الثقة، ونظام المكافأة العادل) في التزام الموظفين ومعنوياتهم بالشركات الصناعية بولاية إينوجو في نيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على أداتي الاستبانة والمقابلة الشفهية المنظمة والمناقشات الرسمية مع الموظفين لجمع البيانات، وقد طُبِّقت على عينة بلغت (١٢٥) عاملاً من خمس شركات صناعية مختارة بولاية إينوجو في نيجيريا، وتوصّلت الدراسة إلى: أن الإدارة المفتوحة تقوم على المشاركة والتعاون بين العاملين والمديرين، وإدراك الأداء المالي والأهداف المؤسسية؛ لتحقيق النجاح المؤسسي بكفاءة وفاعلية، وأن للإدارة المفتوحة دوراً مهماً في تطوير النمو المؤسسي، ووجود درجة كبيرة من الشفافية داخل المؤسسة عند تطبيق الإدارة المفتوحة يُؤثر بشكل إيجابي في بقاء المؤسسة، وأن مشاركة العاملين في صنع القرار له تأثير كبير وإيجابي في الإنتاجية، وأن الثقة لها تأثير إيجابي في التزام الموظفين، وأن نظام المكافآت العادل يؤثر بشكل كبير في معنويات الموظفين.

دراسة القحطاني (٢٠١٧)، بعنوان " تطوير أداء مديرات المدارس الأهلية والأجنبية في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة المفتوحة : تصور مقترح ".

هدفت الدراسة إلى التّعرّف على واقع تطبيق الإدارة المفتوحة في المدارس الأهلية والأجنبية من وجهة نظر مديرات المدارس، وتحديد معوقات تطبيقه، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والوثائقي، معتمدةً على الاستبانة لجمع المعلومات، حيث طُبِّقت على جميع أفراد الدراسة البالغ عددهم (٥٥٤) مديرة من مديرات مدارس التعليم الأهلي والأجنبي، ومشرفات الإدارة المدرسية، ومشرفات التعليم الأجنبي، وكان من أبرز النتائج: أن واقع تطبيق الإدارة المفتوحة في المدارس الأهلية والأجنبية من وجهة نظر مديرات المدارس؛ جاء بدرجة عالية، وحصول مبدئي التمكين والتعليم المستمر على درجة ممارسة عالية، بينما حصل مبدأ التحفيز على المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة، وتمثّلت أدنى الممارسات بالواقع فيما يأتي: تشجيع الموظفين والطالبات على تنفيذ مشاريع استثمارية في المدرسة؛ تنمي لديهن مهارات التفكير بعقلية رجال الأعمال، وترشيع الوظائف المتميزات للمشاركة في الأرباح السنوية للمدرسة، والتدريب على تفهم المؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء، وإتاحة فرصة المشاركة بالتجارب الناجحة لتبادل الخبرات، ونشر تقارير دورية عن نتائج الأداء، بينما كانت أبرز المعوقات فيما يأتي: (قلة الموارد المالية التي تحدّ من عملية التحفيز، وسيادة النزعة المركزية، والحدّ من صلاحيات القيادات في المدارس الأهلية من قبل ملاكها، والاستعانة بالخبراء في تدريب الموظفين، وتخوف المديرة من المساءلة القانونية، وجمود اللوائح والقوانين التي تحكم العمل).

دراسة إسماعيل (2018, Ismael)، بعنوان "إدارة الكتاب المفتوح في المكتبات: دراسة حالة بمكتبة الإسكندرية".

هدفت الدراسة إلى التّعرّف على واقع درجة ممارسة إدارة الكتاب المفتوح في مكتبة الإسكندرية، وتحديد المتطلبات والمُعوقات والآليات التي يمكن من خلالها تعزيز ممارسة إدارة الكتاب المفتوح في مكتبة الإسكندرية بمصر كدراسة حالة، وقد استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع المعلومات، التي وُزعت على جميع أفراد الدراسة من العاملين في مكتبة الإسكندرية، والبالغ عددهم (٢٣٩٣) مشاركاً، وتوصّلت الدراسة إلى: أن واقع درجة ممارسة إدارة الكتاب المفتوح بالمكتبة جاء بدرجة متوسطة في الأبعاد الآتية: (الإفصاح عن الأرقام، وتدفّق المعلومات والاتصالات، والتمكين، والابتكار، والإفصاح الإداري)، كما أن من أبرز المتطلبات والإجراءات اللازمة لتطبيق هذا المدخل ما يأتي: (منح المزيد من التمكين، والشفافية والانفتاح للحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال، إضافةً إلى مشاركة العاملين في صنع القرار،



واعتماد نظام للمكافآت وربطه بالأداء المتميز)، بينما كانت أبرز المُعَوَّقات: (ممارسة الإدارة بمركزية شديدة، وممارسة الإدارة بالخوف على العاملين، وعدم توافر قاعدة بيانات موحدة، وعدم احترام الأفكار).

دراسة الحربي (2018)، بعنوان: "إستراتيجية مُقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة".

هدفت الدراسة إلى التَّعرُّف على مستوى أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم بالمملكة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة في سبعة مجالات: (القيم وأخلاقيات العمل، والتمكين الإداري، وصناعة القرار، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي، والاتصال والتواصل، والتحسين والتطوير). وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي، معتمدةً على الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطُبِّقت على عينة تكوَّنت من (460) فرداً من رؤساء الشعب الإشرافية والوحدات والمُشرفين التربويين العاملين في مكاتب التعليم بالمملكة، وبيَّنت النتائج: أن درجة أداء مديري مكاتب التعليم كانت مرتفعة في مجالي (القيم وأخلاقيات العمل، والتمكين الإداري)، بينما كانت متوسطة في بقية المجالات، وكانت أبرز الممارسات التي تعكس الواقع بدرجة متوسطة في كل مجال كالآتي: القيم وأخلاقيات العمل (يُعدَّل في توزيع المهام)، وفي التمكين (يوضَّح التعليمات وإجراءات العمل، ويتيح الحرية في الاطلاع على قدر كافٍ من المعلومات).

دراسة محمد (٢٠١٩)، بعنوان: "الإدارة المكشوفة ودورها في تطوير الذهنية الابتكارية للمديرين: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في المجمع الصناعي في ديبالي".

هدفت الدراسة إلى التَّعرُّف على العلاقة بين متغيَّرات الإدارة على المكشوف: (المصارحة بالأرقام، والاتصال، وتدفُّق المعلومات، والتدريب ضمن مناخ تنظيمي، وتشكيل فرق عمل متجانسة)، ومتغيَّرات الذهنية الابتكارية للمديرين: (الابتكار الإداري، والعقلية المبتكرة، وإعادة الابتكار، وإنتاجية العمل المعرفي)، والتَّعرُّف على طرق تبني قادة المجمع الصناعي في ديبالي بالعراق لمدخل الإدارة على المكشوف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، المُطبَّقة على عينة قصدية من القيادات العليا ورؤساء الأقسام، والبالغ عددهم (٥٥) فرداً. ومن أبرز النتائج: وجود علاقة طردية قوية بين متغيَّري الإدارة على المكشوف وتطوير الذهنية الابتكارية للقيادات، وأن نجاح القيادات في تطبيق مدخل الإدارة على المكشوف يعتمد بدرجة كبيرة على تبني القادة للطرق الآتية: (تبني فرق العمل، وتشكيل فرق عمل متجانسة، والعمل ضمن الفريق).

دراسة باقادر (2020)، بعنوان: "الإدارة المفتوحة: مدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية: نموذج مُقترح".

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مُقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الإدارة المفتوحة، عبر التَّعرُّف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الإدارة المفتوحة، والكشف عن المُعَوَّقات والمُنْتَطَلَبَات، وبناء نموذج مُقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداتين لجمع المعلومات تمثلتا في: (الاستبانة) و(المقابلة)، وتكوَّنت عينة الدراسة في الاستبانة من (1020) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات: (جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فيصل)، أما عينة (المقابلة)، فطُبِّقت على (30) مشاركاً من القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات، وكان من أبرز النتائج: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الإدارة المفتوحة جاءت بشكل عام متوسطة، حيث جاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً كالآتي: (التعليم المستمر والتدريب، التمكين، الحوكمة، التحفيز)، وتمثلت أدنى ممارسات الواقع في: (منح الحوافز بما يتوافق مع الحاجات الاجتماعية، وتشجيع القيادات الأكاديمية على التنمية الذاتية المحققة للتعليم المستمر، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في تقييم القيادات الأكاديمية). كما كانت أبرز المُعَوَّقات (الافتقار احترافية العمل المؤسسي، والقصور في التحديث الدوري لأنظمة التحفيز، وافتقار أنظمة الحوافز للعمل المؤسسي، وضعف الخطط التطويرية الملبيهة للاحتياج الفعلي للقيادات، وقلة تبني القيادات الأكاديمية لأسلوب فرق العمل).



دراسة باريدولا ونديميل (Baridula & Ndimele, 2021)، بعنوان: "إدارة الكتاب المفتوح والنجاح التنظيمي لبنوك إيداع الأموال في جنوب نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الكتاب المفتوح - من جانب التحفيز - والنجاح التنظيمي في بنوك الودائع المالية في نيجيريا، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الإدارة المفتوحة (برامج تقدير الموظفين، وبرامج الدفع مقابل الأداء)، وتأثيرها في النجاح التنظيمي في بُعدين: (النمو المالي، والبقاء للبنوك)، والتعرف على الإجراءات اللازمة لتطبيق إدارة الكتاب المفتوح. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وبلغت العينة (133) مشاركاً من مديريين ومشرفين في أربعة بنوك الودائع المالية بولاية ريفرز جنوب نيجيريا (بنك الإخلاص، وبنك UBA، والبنك البيئي، والبنك الإسترليني)، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ذات درجة عالية بين أبعاد الإدارة المفتوحة و النجاح التنظيمي، حيث تؤدي دوراً مهماً وتؤثر في سلوك الموظفين وأدائهم نحو تحقيق النمو المالي والبقاء للبنوك، كما أن إدارة بنوك الإيداع فشلت في السماح للموظفين بمعرفة ما تحقّقه المُنظّمة من حيث الربح والتطورات، وقد خلق هذا ظروفًا غير مواتية للموظفين؛ مما أثر سلباً في مستوى أدائهم نحو النجاح التنظيمي، وأن من أبرز الإجراءات التي ينبغي المبادرة إلى تحقيقها لتعزيز تطبيق إدارة الكتاب المفتوح: (تعريف الموظفين بالمؤشرات المالية وكيفية قراءتها والعمل في ضوءها، وتطوير برامج تقدير الموظفين، وتقديم برامج الدفع مقابل الأداء الجيد؛ لتحفيز أداء الموظفين نحو تحقيق النجاح التنظيمي).

دراسة الغامدي (2021)، بعنوان: "مستوى تطبيق الحوكمة وعلاقته بفاعلية الأداء الإداري في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة في أبعاد: (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمحاسبية)، وفاعلية الأداء الإداري في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، من خلال التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة، ودرجة فاعلية الأداء الإداري، وتقديم وسائل مُقترحة لتحسين مستوى تطبيق الحوكمة؛ لرفع درجة فاعلية الأداء الإداري في مكاتب التعليم. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ أستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وأستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطُبِّقت الدراسة على عينة بلغت (217) مشرفة من المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء بمستوى تطبيق مرتفع، وجاء ترتيب أبعادها تنازلياً كما يأتي: (المشاركة، والمساءلة، والشفافية بدرجة مرتفعة، يليها المحاسبية بدرجة متوسطة)، كما بيّنت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق الحوكمة ودرجة فاعلية الأداء الإداري. وكانت أبرز الوسائل المُقترحة كالآتي: في بُعد المحاسبية: (اللقاء المستمر مع المشرفات لمناقشة المهام الموكلة إليهن، ووضع معايير للمحاسبية وفقاً لنتائج الأداء المطلوبة، والعمل على تطبيقها دورياً، وتنفيذ المحاسبية بموضوعية، وتقويم أداء الموظفات بشكل دوري، وتقديم التغذية الراجعة).

دراسة الخضير (2022)، بعنوان: "تطوير الأداء الإداري للقيادات في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة: إستراتيجية مُقترحة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات بمكاتب التعليم في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، والتعرف على التحدّيات التي تواجهها، والوسائل المُقترحة للتطوير، وتقديم إستراتيجية مُقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات في ضوء أبعاد القيادة المستدامة: (السلوك الأخلاقي، والثقافة التنظيمية القوية، وتبني منظور طويل الأجل، والتنمية المهنية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والإبداع). وقد أستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الدراسة أداتي: الاستبانة، حيث بلغت عينة الدراسة (358) مشرفة تربوية من مكاتب التعليم في خمس إدارات تعليمية، والمقابلة مع (57) مديرة في تلك المكاتب، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: واقع الأداء الإداري للقيادات جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد الستة. كما بيّنت النتائج أبرز التحدّيات التي تواجه تطوير الأداء الإداري: (كثرة الأعباء المهنية التي تحول دون ممارسة الأدوار القيادية، ضعف تطبيق مبدأ الشفافية بمكاتب التعليم في حدود الأنظمة السارية، تحويل القيادات الخطط الابتكارية لخطط تنفيذية قابلة للتطبيق).



دراسة عبد الباسط وآخرين (2022)، بعنوان "متطلبات تطبيق الإدارة المفتوحة بالاتحاد المصري لألعاب القوى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة المفتوحة بالاتحاد المصري لألعاب القوى، من خلال دراسة الواقع الفعلي للأساليب الإدارية المتبعة، والتعرف على المتطلبات الداعمة لتطبيق الإدارة المفتوحة لدى العاملين بالاتحاد المصري، واستخدمت الدراسة المنهجية المختلطة، واعتمدت على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وبلغت عينة الاستبانة (171) من العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى، وهم: (أعضاء مجلس إدارة أفرع الاتحاد، وأعضاء لجان الاتحاد المختلفة، ومديرو أفرع الاتحاد (مالي- تنفيذي)، وإداريو الأفرع)، وتكونت عينة المقابلة من (40) من الخبراء في عينة الدراسة. وكان من أبرز النتائج: أن تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة جاء بدرجة متوسطة، وكان من أبرز متطلبات تطبيق الإدارة المفتوحة: (تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين، ونشر ثقافة الإدارة المفتوحة للعاملين من خلال ورشات العمل والمؤتمرات والدورات، وتطوير السياسات والإستراتيجيات الداعمة للإدارة المفتوحة).

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة ومراجعتها ومقارنتها بالدراسة الحالية؛ رصدت الباحثة أوجه الاتفاق والاختلاف الآتية:

من حيث الأهداف اتفقت الدراسة الحالية جزئياً في بعض أهدافها من حيث الربط بين أداء القيادات والإدارة المفتوحة مع دراسة باقادر (2020)، التي هدفت إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الإدارة المفتوحة، واختلفت معها من حيث مبادئ الإدارة المفتوحة التي درست، ومجتمع الدراسة والحدود المكانية. كما اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة القحطاني (2017)، التي هدفت إلى تطوير أداء مديرات المدارس الأهلية والأجنبية في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة المفتوحة، واختلفت معها من حيث ومجتمع الدراسة والحدود المكانية. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة المفتوحة، حيث تناولته الدراسة الحالية بشكل متكامل؛ للتعرف على واقع تطبيق الإدارة المفتوحة في مكاتب التعليم ضمن خمسة مبادئ، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة بعضاً من مبادئ الإدارة المفتوحة، وبحث عن تأثيرها في مجالات أخرى بخلاف الأداء القيادي، ومنها دراسة باريدولا ونديميل (Baridula & Ndimele, 2021) إلى التعرف على دور الإدارة المفتوحة من جانب التحفيز في التأثير على النجاح التنظيمي. أما دراسة محمد (2019) فهدفت إلى دراسة تأثير مبادئ الإدارة على المكشوف في تطوير الذهن الابتكارية للمعدين بالجامعة ضمن أربعة أبعاد للإدارة المفتوحة، كما هدفت دراسة ميسرة (Maisarah, 2023) إلى تحديد العلاقة بين إدارة الكتاب المفتوح ضمن أربعة أبعاد، والسلوك الابتكاري للمعدين والمحاضرين، وهدفت دراسة أجبايزي وونجاي (Agbaeze & Nnjai, 2017) إلى التعرف على تأثير الإدارة المفتوحة في مستوى الأداء التنظيمي ضمن أربعة أبعاد.

من حيث المنهجية: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات: (باقادر، 2020؛ الحربي، 2018؛ الخضير، 2022؛ عبد الباسط وآخرين، 2020؛ Maisarah, 2023)، في استخدام المنهج الوصفي المسحي. كما اختلفت عن دراسات: (الغامدي، 2021؛ محمد، 2019)، التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والتقت جزئياً مع دراسة القحطاني (2017)، في استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والوثائقي، واختلفت عن دراسة باريدولا ونديميل (Baridula & Ndimele, 2021)، التي استخدمت المنهج شبه التجريبي، واختلفت عن دراسة إسماعيل (Ismael, 2018)، التي استخدمت دراسة الحالة منهجاً لها.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات التي طُبِّقت في مكاتب التعليم بتزامنها مع تطبيق النموذج الإرشافي الجديد لتمكين المدارس نوفمبر 2023، والذي يتوافق في قيمه مع الإدارة المفتوحة (الحكومة، والتمكين، والتميز المؤسسي)، واختيارها جميع المشرفين والمشرفات في ثلاث مناطق تعليمية، حيث تعدّ من الدراسات حديثة التطبيق على مجتمع مكاتب التعليم في صورته المشتركة بعد قرار دمج مكاتب التعليم البنين والبنات وتقليصها



عام 1444 هـ. كما تقرّدت الدراسة الحالية بمجتمع الدراسة؛ إذ لم يسبق التطرّق إلى تطبيق الإدارة المفتوحة على مجتمع قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والذي يعرف بأنه: "أسلوب في البحث، يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقعاً، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه" (عبيدات وآخرون، 2015، ص.190).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية التابعة للإدارة العامة للتعليم في المناطق الثلاث: الرياض، حائل، عسير. والجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة كما يلي:

جدول (1): مجتمع الدراسة

المنطقة الإدارية	الإدارة العامة للتعليم	المشرفين والمشرفات بمكاتب التعليم
الرياض	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	1708
حائل	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل	267
عسير	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير	732
	الإجمالي	2707

المصدر: (وزارة التعليم، 2023أ).

عينة الدراسة:

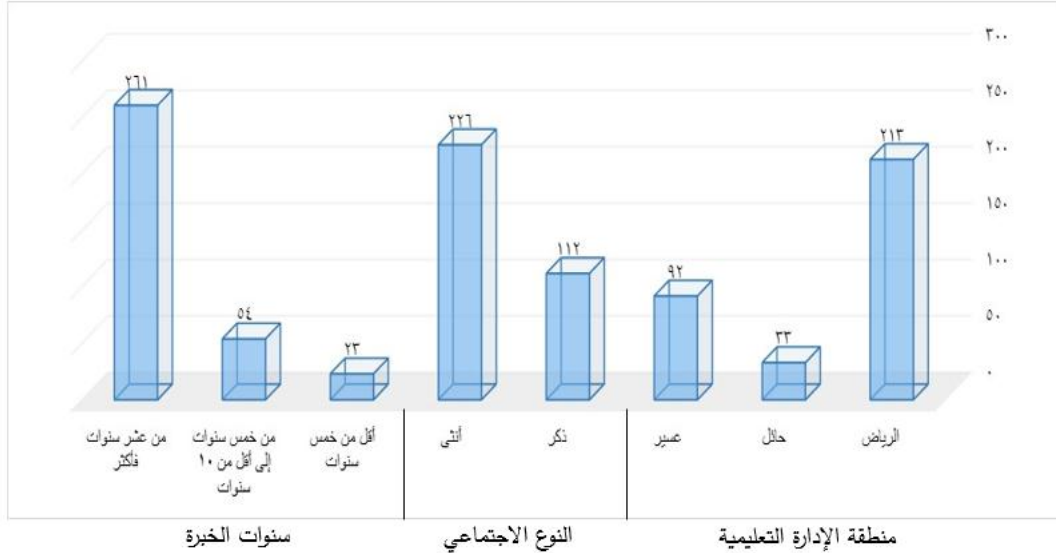
نظراً لامتداد مجتمع الدراسة لأداة الاستبانة على مساحة جغرافية واسعة، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، بحيث تمثل كل منطقة طبقة، مع مراعاة أن تكون الطبقات ممثلة في العينة بالنسب نفسها التي تُمثّل بها داخل المجتمع الأصلي. كما في الجدول (2). وقد اعتمد على جدول كرجسي ومورغان لتحديد حجم العينة، الذي بلغ (338) فرداً، أي ما نسبته 12,5 % من مجتمع الدراسة ((Kreice & Morgan, 1970).

جدول (2): أفراد عينة الدراسة

المنطقة الإدارية	الإدارة العامة للتعليم	المشرفين والمشرفات بمكاتب التعليم	النسبة من المجتمع الأصلي	العدد في العينة
الرياض	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	1708	63,0%	213
حائل	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل	267	9,8%	33
عسير	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير	732	27,2%	92
	المجموع الكلي	2707	100%	338

خصائص عينة الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة من الفئتين بعدد من الخصائص؛ تتمثل في المتغيرات الآتية: (إدارة تعليم المنطقة التي يتبع لها المكتب، والنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة). وبحساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات؛ كان وصف خصائص أفراد عينة الدراسة كالآتي:



الشكل (1): خصائص عينة الدراسة

يظهر الشكل (1) خصائص عينة الدراسة، حيث تكونت العينة من (338) فرداً، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تعمل في الرياض بنسبة 63.9٪، في حين أن النسبة الأقل تعمل في حائل بنسبة 9.8٪. كما اتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من الإناث بنسبة (66.9٪)، في حين أن هناك ما نسبته (33.1٪) من الذكور. كما تبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة خبرتهم من عشر سنوات فأكثر بنسبة 77.2٪، في حين أن النسبة الأقل كانت خبرتهم أقل من خمس سنوات بنسبة 6.8٪.

أداة الدراسة:

تم بناء الاستبانة بهدف جمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة التعرف على واقع ممارسة قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبادئ الإدارة المفتوحة، وذلك بالاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة والادب النظري، وبعد تحكيمها تم اعتمادها في صورتها النهائية، حيث احتوت على (44) عبارة صُنفت في خمسة مبادئ: (الشفافية، المحاسبية، التمكين، التعليم والتدريب، التحفيز). وقد صيغت جميع عبارات المحاور في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية من السمة المقاسة، والدرجة المنخفضة تدلّ على وجود درجة منخفضة، وفق تدرّج ليكرت الخماسي، وتم تصنيف هذه البدائل إلى خمس مستويات متساوية المدى، كما هو موضح في الجدول (3) كما يلي

جدول رقم (3): تحديد فئات المقياس المُتدرّج الخماسي المستخدم في الاستبانة.

الفئات	الدرجة	حدود الفئة	
		من	إلى
منخفضة جداً	1	1,00	1,80
منخفضة	2	1,81	2,60
متوسطة	3	2,61	3,40
عالية	4	3,41	4,20
عالية جداً	5	4,21	5,00



صدق وثبات الاستبانة

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على (25) محكمًا من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبوزارة التعليم، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم وتمت دراسة آراءهم ومقترحاتهم، وفي ضوءها تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات محور (واقع ممارسة قيادات مكاتب التعليم لمبادئ الإدارة المفتوحة) وبين الدرجة الكلية للمبدأ التابعة له

المبدأ الأول الشفافية		المبدأ الثاني المحاسبية		المبدأ الثالث التمكن		المبدأ الرابع التعليم والتدريب		المبدأ الخامس التحفيز	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
0.765	1	0.574	11	0.548	19	0.583	29	0.814	37
0.615	2	0.600	12	0.758	20	0.588	30	0.744	38
0.699	3	0.636	13	0.732	21	0.585	31	0.832	39
0.714	4	0.595	14	0.740	22	0.598	32	0.564	40
0.602	5	0.667	15	0.573	23	0.718	33	0.725	41
0.642	6	0.769	16	0.797	24	0.736	34	0.544	42
0.758	7	0.605	17	0.663	25	0.701	35	0.801	43
0.770	8	0.662	18	0.690	26	0.729	36	0.624	44
0.782	9	-	-	0.684	27	-	-	-	-
0.557	10	-	-	0.685	28	-	-	-	-
0.725		0.743		0.739		0.766		0.856	

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن جميع معاملات ارتباط عبارات مبادئ محور (واقع ممارسة قيادات مكاتب التعليم لمبادئ الإدارة المفتوحة) مع الدرجة الكلية للمبدأ الذي تنتمي إليه، والمبادئ مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (0.548، 0.832)، وتراوحت معاملات الارتباط للمبادئ بين (0.725، 0.856)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

للتحقق من ثبات الاستبانة أستخدم مُعامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، كالآتي:

جدول (5): مُعاملات ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المبادئ	مُعامل الثبات للمبادئ	مُعامل الثبات للمحور
الشفافية	0,753	0,797
المحاسبية	0,771	
التمكن	0,718	
التعليم والتدريب	0,781	
التحفيز	0,791	
واقع ممارسة قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبادئ الإدارة المفتوحة من وجهة نظر عينة الدراسة		

يتبين من الجدول (5)، أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائيًا، حيث بلغت قيمة مُعامل الثبات الكلية (ألفا) (0,797)؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ يؤكد صلاحيتها لجمع البيانات.



عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

السؤال الرئيس: ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبادئ الإدارة المفتوحة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة، ويبين الجدول (6) ترتيب المبادئ تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم لمبادئ الإدارة المفتوحة

م	مبادئ الإدارة المفتوحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	الشفافية	3,04	0,52	متوسطة	1
3	التمكين	3,01	0,49	متوسطة	2
2	المحاسبية	2,82	0,54	متوسطة	3
4	التعليم والتدريب	2,32	0,39	منخفضة	4
5	التحفيز	2,09	0,47	منخفضة	5
-	المتوسط الحسابي العام	2,65	0,32	متوسطة	-

يتضح من خلال الجدول (6) أن محور واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبادئ الإدارة المفتوحة من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2,65)، وانحراف معياري عام بلغ (0,32)، وقد رتبت مبادئ المحور تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها، حيث جاء مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,04)، يليه مبدأ التمكين بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,01)، ثم تبعه مبدأ المحاسبية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,82)، ثم تبعه مبدأ التعليم والتدريب بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,32)، ثم تبعه بالمرتبة الخامسة والأخيرة مبدأ التحفيز بمتوسط حسابي (2,09).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي وزارة التعليم في خططها الاستراتيجية لتطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتوجهاتها نحو تطوير المنظومة التعليمية من خلال تنفيذ مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية التي تهدف إلى تطوير العمليات الإدارية والموارد البشرية، وتضمن مبادئ الإدارة المفتوحة في جميع مستويات المنظومة ومنها مكاتب التعليم التي ركزت على تطبيق الحوكمة وتحفيز منسوبيها، وزيادة شعورهم بالولاء، والعمل بمسؤولية تجاه تنمية قدراتها البشرية وتطوير عملياتها الإدارية؛ وعلى الرغم من ذلك لكنه لم يكن هناك ما ينص صراحةً في تلك الخطط على ضرورة تطبيق الإدارة المفتوحة من قبل القيادات في مكاتب التعليم؛ وهو ما قد يُفسر وجود الدرجة المتوسطة لمحوّر درجة ممارسة القيادات في مكاتب التعليم بالمملكة لمبادئ الإدارة المفتوحة. وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٧)، التي توصلت إلى أن واقع ممارسة المديرات للإدارة المفتوحة في المدارس الأهلية والأجنبية؛ جاء بدرجة عالية. بينما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد الباسط وآخرين (2022)، التي توصلت إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة بالاتحاد المصري للألعاب القوى جاء بدرجة متوسطة. ومع دراسة باقادر (2020)، التي بينت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الإدارة المفتوحة جاءت بدرجة متوسطة. ومع دراسة إسماعيل (Ismael, 2018) التي توصلت إلى أن واقع درجة ممارسة إدارة الكتاب المفتوح بالمكتبة الإسكندرية جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الأول: ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ الشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة، ويبين الجدول (7) ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.



جدول (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم لمبدأ الشفافية

م	العبارات	درجة الممارسة												درجة الممارسة	درجة العينة	تكرار				
		عالية جدًا				عالية				متوسطة							منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
5	تنشر تقارير دقيقة عن الأداء السنوي والإنجازات.	129	38.2	139	41.1	59	17.5	10	3.0	1	0.3	4.14	0.83	عالية	1					
1	توضح القوانين والأنظمة التي تطبقها.	69	20.4	73	21.6	125	37.0	52	15.4	19	5.6	3.36	0.93	متوسط	2					
2	تتخذ القرارات الإدارية بدقة ووضوح.	55	16.3	58	17.2	178	52.7	37	10.9	10	3.0	3.33	0.97	متوسط	3					
3	توضح مهارات الأداء المطلوبة من منسوبي المكتب.	66	19.5	85	25.1	96	28.4	72	21.3	19	5.6	3.32	0.99	متوسط	4					
8	تستخدم قنوات اتصال متنوعة، ومفتوحة في كل الاتجاهات.	47	13.9	71	21.0	159	47.0	55	16.3	6	1.8	3.29	0.96	متوسط	5					
7	تُحدث المعلومات التي يحتاجها منسوبي المكتب بشكل مستمر.	48	14.2	61	18.0	149	44.1	74	21.9	6	1.8	3.21	1.00	متوسط	6					
9	تتبادل الرأي مع منسوبي المكتب لمواجهة الأزمات الطارئة.	60	17.8	73	21.6	99	29.3	79	23.4	27	8.0	3.18	1.01	متوسط	7					
4	تُتيح لمنسوبي المكتب الاطلاع على نتائج الاجتماعات وقرارات اللجان المختلفة.	29	8.6	42	12.4	75	22.2	116	34.3	76	22.5	2.50	1.02	منخفض	8					
0	تضع آلية تسمح بتقييم أداء المكتب من قبل منسوبيه.	18	5.3	34	10.1	66	19.5	125	37.0	95	28.1	2.28	1.03	منخفض	9					
6	تنشر تقارير دقيقة متعلقة بالميزانية والتمويل الذي تحصل عليه المكاتب.	6	1.8	9	2.7	51	15.1	102	30.2	170	50.3	1.75	0.93	منخفض جدًا	10					
المتوسط الحسابي العام للمبدأ																				
-	توسطة	0.52	3.04																	

يتضح من الجدول (7)، أن مبدأ الشفافية حصل على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,04) وبانحراف معياري (0,52)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛ مما يعكس التجانس في استجابات أفراد العينة حول عبارات المبدأ الأول. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (1,75، 4,14).

جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (تنشر تقارير دقيقة عن الأداء السنوي والإنجازات) في المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (4,14) وبانحراف معياري (0,83)، وهو أقل قيمة للانحراف المعياري في مبدأ الشفافية؛ مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة، إلى أن أداء المكتب يُعاس بشكل دوري في ضوء نتائج التقويم الخارجي للمدارس من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب، فدور المكاتب مساندة المدارس - في مشروع التقويم الذاتي - لتحقيق معايير التقويم والاعتماد المدرسي المعتمدة من الهيئة للوصول إلى تحقيق مستهدفات قطاع التعليم العام في مؤشر منظومة التعليم والتدريب، أي أن تقييم أداء المكتب مرتبط بتقييم المدارس التابعة له، وجميع تقارير أداء المكتب في كل مؤشر ظاهرة ومعلنة - على الداش بورد- في كل من : منصة أعمال، منصة نور، منصة هيئة تقويم التعليم والتدريب، وهذا ما يفسر حصول العبارة على الدرجة العالية، فالقيادات ملزمة بنشر التقارير وتوضيحها



ولامجال للغموض (وزارة التعليم، 2023ج). وتختلف هذه النتيجة عن دراسة القحطاني (2017) التي بينت أن نشر تقارير دورية عن نتائج الأداء من أدنى ممارسات واقع تطبيق الإدارة المفتوحة في المدارس الأهلية والأجنبية.

جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (تنشر تقارير دقيقة متعلقة بالميزانية والتمويل الذي تحصل عليه المكاتب) في المرتبة العاشرة والأخيرة، بدرجة ممارسة (منخفضة جداً)، وبمتوسط حسابي (1,75) وبانحراف معياري (0,93). ويمكن أن تبرر هذه النتيجة إلى أن مكاتب التعليم حالياً معتمدة في الميزانية التشغيلية السنوية على التمويل الحكومي فقط، كما أن أغلب بنود الميزانية متوجهة للمدارس في أوجه صرف محددة ومقتنه: كتب ومراجع، مستلزمات تعليمية، محروقات وصيانة وسائل النقل والمعدات، نفقات النشاط الرياضي والثقافي، الصيانة الطارئة) حسب ما ورد في الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم (وزارة التعليم، 2019ب). كما تتراوح الميزانية من 60- 68 ألف حسب فئة المكتب وعدد المدارس التابعة له وهي غير معلنة حسب حكم عمل الباحثة كمشرفة تربوية، كما أن هناك تفاوت كبير بالميزانية بين المكاتب بالمدن والمكاتب، فلا يوجد ميزانية تُصرف للمكاتب بالمحافظات؛ وهذا ما يفسر جانب عدم نشر تقارير مالية خاصة بالتمويل من هذه العبارة. وتتفق نتيجة هذه العبارة مع دراسة الخضير (2022) التي كشفت أن ضعف تطبيق مبدأ الشفافية بمكاتب التعليم في حدود الأنظمة السارية من أبرز التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري للقيادات في مكاتب التعليم. وتتماشى نتيجة هذه العبارة مع دراسة باريدولا ونديميل (Baridula & Ndimele, 2021) التي توصلت إلى أن تعريف الموظفين بالمؤشرات المالية وكيفية قراءتها والعمل في ضوءها لتحقيق النجاح التنظيمي من أهم الإجراءات التي ينبغي المبادرة إلى تحقيقها لتعزيز تطبيق إدارة الكتاب المفتوح في بنوك الودائع المالية في نيجيريا.

السؤال الثاني: ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالملكة العربية السعودية لمبدأ المحاسبية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة، ويبين الجدول (8) ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم لمبدأ المحاسبية

م	العبارات	درجة الممارسة													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
3	تسعى إلى تحقيق التوازن والعدالة في توزيع المهام.	50	14.8	79	23.4	144	42.6	61	18.0	4	1.2	3.33	0.97	متوسط	1
2	تُعزز الشعور بالمسؤولية تجاه المحافظة على موارد المكتب، وترشيد استخدامها وتحقيق الاستفادة من خلالها.	43	12.7	81	24.0	140	41.4	52	15.4	22	6.5	3.21	0.99	متوسط	2
1	تشجع على الرقابة الذاتية.	51	15.1	71	21.0	134	39.6	56	16.6	26	7.7	3.19	1.02	متوسط	3
7	تُفَعَّل المساءلة بشكل دوري للوقاية من الوقوع بالأخطاء.	47	13.9	73	21.6	111	32.8	69	20.4	38	11.2	3.07	1.01	متوسط	4
4	تشرح معايير تقييم الأداء.	36	10.7	76	22.5	119	35.2	81	24.0	26	7.7	3.04	1.01	متوسط	5
6	تستخدم أساليب مختلفة لتقويم الأداء بشكل شامل.	18	5.3	35	10.4	69	20.4	139	41.1	77	22.8	2.34	1.00	منخفض	6
8	تُطبق الإجراءات المحاسبية حسب اللوائح والأنظمة.	16	4.7	29	8.6	64	18.9	142	42.0	87	25.7	2.25	1.08	منخفض	7
5	تُقيم الأداء بدقة وموضوعية.	11	3.3	34	10.1	42	12.4	141	41.7	110	32.5	2.10	1.07	منخفض	8



م	العبارات	درجة الممارسة									
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
-	توسعة	0.54	2.82	المتوسط الحسابي العام للمبدأ							

يتضح من الجدول (8)، أن مبدأ المحاسبية حصل على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2,82) وبانحراف معياري (0,54)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛ مما يعكس التجانس في استجابات أفراد العينة حول عبارات المبدأ الثاني. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2,10، 3,33).

جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على (تسعى إلى تحقيق التوازن والعدالة في توزيع المهام) في المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3,33) وبانحراف معياري (0,97)، وهو أقل قيمة للانحراف المعياري في مبدأ المحاسبية؛ مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة بحدثة تطبيق النموذج الإشرافي الجديد في مكاتب التعليم والذي يعتمد على فرق العمل، بخلاف النموذج القديم الذي يستند على الزيارات الإشرافية فيال رغم من سعي وزارة التعليم وتوصيف الكثير من تعليمات العمل وإجراءاته في شكل أدلة تعريفية مكتوبة واضحة للجميع؛ لكنها لا تزال دون المستوى المأمول، فالدليل التنظيمي الحالي لمكاتب التعليم يعود إلى عام 1440هـ، وهو لا ينطبق على النموذج الإشرافي الجديد والمطبق في مكاتب التعليم في عام 1445هـ بالتالي غياب تحديث الأدلة نتج عنه عدم وضوح آلية اختيار فرق العمل الإشرافي وتوزيع المهام بين الفريق بشكل عادل. وتتفق نتيجة هذه العبارة مع دراسة الحربي (2017) التي كشفت عن درجة أداء متوسطة فيما يخص العدل في توزيع المهام بين العاملين.

جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على (تقيم الأداء بدقة وموضوعية) في المرتبة الثامنة والأخيرة، بدرجة ممارسة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2,10) وبانحراف معياري (1,07). ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بسبب تقادم الزمن على استمارة الأداء الوظيفي التي تم إقرارها من الخدمة المدنية سابقاً عام 1402هـ ولا يزال العمل بها قائماً في ظل اختلاف المهام مما قد يحد من التقييم بدق وموضوعية، فالاستمارة تفتقر وجود معايير ومؤشرات دقيقة وواضحة ومرتبطة بواقع العمل والمهام بحيث تمكن القادة من عملية التقييم الصحيحة في ظل التحول نحو النموذج الإشرافي الجديد القائم على فرق العمل ومدى المساهمة في دعم الفريق. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2021) في أن وضع معايير للمحاسبية وفقاً لنتائج الأداء المطلوبة من أبرز الوسائل المقترحة لفاعلية الأداء الإداري في بعد المحاسبية بمكاتب التعليم بالرياض.

السؤال الثالث: ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ التمكين من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة، ويبين الجدول (9) ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم لمبدأ التمكين

م	العبارات	درجة الممارسة									
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
5؛	تكون فرق عمل مُدارة ذاتياً لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة.	65	19.2	151	44.7	95	28.1	20	5.9	7	2.1
1	عالية	0.91	3.73								



م	العبارات	درجة الممارسة												الترتيب	درجة الممارس				
		عالية جداً				عالية				متوسطة						منخفضة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
٢٦	تشجع على تقديم الحلول المبتكرة للمشكلات المتعلقة بالعمل.	64	18.9	139	41.1	94	27.8	33	9.8	8	2.4	3.64	0.97	عالية	2				
٢٨	توفر نظام معلومات يساعد على تأدية المهام الوظيفية بكفاءة.	52	15.4	85	25.1	153	45.3	36	10.7	12	3.6	3.38	0.99	متوسط	3				
٩	تتيح الاستقلالية وحرية التصرف اللازمة لإنجاز المهام.	40	11.8	86	25.4	162	47.9	39	11.5	11	3.3	3.31	0.94	متوسط	4				
٢٣	تمنح منسوبي المكتب الصلاحيات المناسبة لإنجاز أعمالهم.	41	12.1	71	21.0	172	50.9	34	10.1	20	5.9	3.23	0.99	متوسط	5				
٢٠	تسمح بمشاركة منسوبي المكتب في صناعة القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	27	8.0	66	19.5	161	47.6	37	10.9	47	13.9	2.97	1.09	متوسط	6				
٢٤	تفوض منسوبي المكتب وفق اللوائح التنظيمية.	26	7.7	34	10.1	101	29.9	117	34.6	60	17.8	2.55	1.03	منخفض	7				
٢٢	تزود منسوبي المكتب بالمهارات اللازمة لصناعة القرارات الرشيدة.	27	8.0	30	8.9	93	27.5	132	39.1	56	16.6	2.53	1.01	منخفض	8				
٢١	تشرك منسوبي المكتب في التخطيط لأعمال مكتب التعليم.	21	6.2	52	15.4	53	15.7	145	42.9	67	19.8	2.45	1.05	منخفض	9				
٢٧	تتيح تجريب الأفكار التطويرية لأساليب العمل.	15	4.4	39	11.5	41	12.1	170	50.3	73	21.6	2.27	1.06	منخفض	10				
المتوسط الحسابي العام للمبدأ																3.01	0.49	متوسطة	-

يتضح من الجدول (9)، أن مبدأ التمكين حصل على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,01) وبانحراف معياري (0,49)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛ مما يعكس التجانس في استجابات أفراد العينة حول عبارات المبدأ الثالث. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2,27، 3,73).

جاءت العبارة رقم (25) والتي تنص على (تكون فرق عمل مُدارة ذاتيًا لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة) في المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3,73) وبانحراف معياري (0,91)، وهو أقل قيمة للانحراف المعياري في مبدأ التمكين؛ مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بما تم توضيحه بالإطار النظري وهو التحول في مكاتب التعليم نحو النموذج الإشرافي الجديد لتمكين المدارس والذي يتعامل مع المدرسة كوحدة تعليمية واحدة تتطلب التحول من مبدأ العمل الفردي للمشرف التربوي إلى العمل ضمن فريق إشرافي متنوع الخبرات يعمل على بناء تصور كامل لواقع المدرسة، فيقوم مدير المكتب بتشكيل فرق عمل من 3-4 مشرفين من تخصصات مختلفة: (كالرياضيات، والعلوم، والتوجيه الطلابي، والتربية الخاصة) ويقوم كل فريق بدعم من 3-5 مدارس. أما المشرفين بالمكتب بالتخصصات الأخرى وهم مشرفات: (التدريب، تقنية المعلومات، الصحة مدرسية، التجهيزات المدرسية، خدمات طلاب) فيعدون فريق الخط المساند في حال الحاجة إلى دعم الفرق الأخرى بالنموذج؛ لذلك فرق العمل مطبقة بالمكاتب بشكل عالي خصوصاً للمشرفين الفنيين، وليست مطبقة بجميع الأقسام، بل تطبق حسب مهام وخطة عمل كل قسم، وهذا ما يُفسر حصول هذه العبارة على الدرجة العالية (وزارة التعليم، 2023ب). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة باقادر (2020) التي خلصت إلى أن تبني القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لأسلوب فرق العمل من أبرز المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل



الإدارة المفتوحة. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة محمد (2019) التي خلصت نتائجها في أن نجاح القادة في تطبيق مدخل الإدارة على المكشوف في المجمع الصناعي بالعراق؛ اعتمد بدرجة كبيرة على تبني القائد لفرق العمل والعمل ضمن الفريق.

جاءت العبارة رقم (27) والتي تنص على (تتيح تجريب الأفكار التطويرية لأساليب العمل) في المرتبة العاشرة والأخيرة، بدرجة ممارسة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2,27) وبانحراف معياري (1,06). ويمكن أن تفسر هذه النتيجة لطبيعة الأنظمة واللوائح، ونمط الإجراءات في العمل، والمركزية والتي قد تشكل عائقاً أمام تنفيذ تلك الأفكار والخطط، مما جعل مستوى الأداء متوسط للجهود المبذولة من قبل القيادات التربوية في إتاحة الفرصة لتطبيق الأفكار أو الخطط التطويرية في المكتب، ومن جانب المشرفين فهم بحاجة إلى آلية محفزة لحفظ حقوق الأفكار مما يدفعهم لتقديمها. وتنسجم نتيجة هذه العبارة مع دراسة الخضير (2022) التي أفادت نتائجها أن تحويل القيادات الخطط الابتكارية لخطط تنفيذية قابلة للتطبيق من أقل الممارسات التي تعكس واقع تطوير الأداء الإداري للقيادات في مكاتب التعليم والتي جاءت بدرجة ضعيفة.

السؤال الرابع: ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبدأ التعليم والتدريب من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة، ويبين الجدول (10) ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم لمبدأ التعليم والتدريب

م	العبارات	درجة الممارسة										الترتيب	
		عالية جدًا		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدًا			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
5	تشجع على النمو الذاتي المحقق للتعلّم المستمر.	46	13.6	101	29.9	133	39.3	46	13.6	12	3.6	متوسطة	1
3	ترشح منسوبي المكتب للبرامج التدريبية التي تدعم الإدارة المفتوحة (المؤشرات المالية، مؤشرات الأداء، إدارة المشاريع، إدارة الميزانيات، الحوكمة، التسويق، الميزة التنافسية ..).	17	5.0	37	10.9	116	34.3	117	34.6	51	15.1	منخفضة	2
1	تحدد الاحتياجات التدريبية الفعلية بأدوات وأساليب علمية.	16	4.7	29	8.6	114	33.7	129	38.2	50	14.8	منخفضة	3
2	توفر برامج تدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية.	16	4.7	19	5.6	107	31.7	139	41.1	57	16.9	منخفضة	4
9	تتيح فرصة تبادل خبرات التجارب الناجحة داخل المكتب، للاستفادة منها وتعميمها.	12	3.6	16	4.7	97	28.7	141	41.7	72	21.3	منخفضة	5
10	تشجع على التفكير الريادي الساعم لتنفيذ المشاريع الاستثمارية.	6	1.8	15	4.4	50	14.8	129	38.2	138	40.8	منخفضة	6
6	تُنفذ زيارات هادفة لتبادل الخبرات مع مكاتب التعليم	9	2.7	9	2.7	36	10.7	132	39.1	152	45.0	منخفضة جدًا	7



م	العبارات	درجة الممارسة													
		عالية جدًا		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدًا		الاحراف	المعيار المتوسط الحسابي	درجة الممارس	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	التميزة بأدائها.														
4	تستعين بالخبراء والمختصين في عملية التدريب على الإدارة المفتوحة.	3	0.9	2	0.6	47	13.9	147	43.5	139	41.1	1.77	0.78	منخفضة جدًا	8
المتوسط الحسابي العام للمبدأ															
												2.32	0.39	نخفضة	-

يتضح من الجدول (10)، أن مبدأ التعليم والتدريب حصل على درجة ممارسة منخفضة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2,32) وانحراف معياري (0,39)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛ مما يعكس التجانس في استجابات أفراد العينة حول عبارات المبدأ الرابع. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (1,77)، (3,36).

جاءت العبارة رقم (35) والتي تنص على (تشجع على النمو الذاتي المحقق للتعليم المستمر) في المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (3,36) وانحراف معياري (1,0). ويمكن تبرير هذه العبارة لكثرة الأعباء المهنية التي تحول دون ممارسة الأدوار القيادية، فالقيادات التربوية تحرص على التطوير المستمر للموظفين وتشجعهم على ذلك؛ لأهميته في تحسين الأداء وجودة المخرجات ومواكبة المستجدات، إلا أن انشغالهم وكثرة الأعباء المهام الوظيفية التي تقع على عاتقهم قد تحول دون ممارسة الأدوار القيادية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باقادر (2020) في أن تشجيع القيادات الأكاديمية على التنمية الذاتية المحققة للتعليم المستمر من أقل الممارسات تطبيقاً في واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل الإدارة المفتوحة.

جاءت العبارة رقم (34) والتي تنص على (تستعين بالخبراء والمختصين في عملية التدريب على الإدارة المفتوحة) في المرتبة الثامنة والأخيرة، بدرجة ممارسة منخفضة جدًا، بمتوسط حسابي (1,77) وانحراف معياري (0,78)، وهو أقل قيمة للانحراف المعياري في مبدأ التعليم والتدريب؛ مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن الاستعانة بالخبراء في التدريب داخل المكاتب؛ يحتاج إلى ميزانية مالية، وقاعات تدريبية مجهزة؛ مما قد لا يتوفر في العديد من مكاتب التعليم، لاسيما في حال عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية الدورات التدريبية المكثفة التي يُقدّمها الخبراء والمختصين داخل المكاتب، والاقتصار في تدريب الكادر الإشرافي على الدورات التي تنفذها إدارة التدريب التربوي أو معهد الإدارة وغيرها من الجهات المعنية بتقديم الدورات المجانية الحضورية أو عن بعد لقطاع التعليم. وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2017) التي خلصت إلى أن الاستعانة بالخبراء في تدريب الموظفين من أدنى ممارسات واقع تطبيق الإدارة المفتوحة في المدارس الأهلية والأجنبية.

السؤال الخامس: ما واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم بالمملكة العربية لمبدأ التحفيز من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة، ويبين الجدول (11) ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.



جدول (11): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق قيادات مكاتب التعليم لمبدأ التحفيز

م	العبارات	درجة الممارسة																			
		عالية جداً				عالية				متوسطة				منخفضة				منخفضة جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
9	تُشارك منسوبي المكتب في بناء نظام للحوافز متفق مع الأهداف الواجب تحقيقها.	19	5.6	19	5.6	90	26.7	140	41.5	69	20.5	2.34	1.04	منخفض	1						
13	تمنح جوائز مختلفة للإنجاز المتميز.	14	4.1	27	8.0	79	23.4	150	44.4	68	20.1	2.32	1.01	منخفض	2						
7	تُوفر البيئة المحفزة للإبداع والتميز في الأداء.	12	3.6	26	7.7	69	20.4	155	45.9	76	22.5	2.24	1.00	منخفض	3						
14	تستند في الترشيح والتكليف على معايير الجدارة.	17	5.0	22	6.5	65	19.2	138	40.8	96	28.4	2.19	1.08	منخفض	4						
10	تمنح الحوافز بما يتوافق مع كفاء الأداء.	15	4.4	19	5.6	57	16.9	140	41.4	107	31.7	2.10	1.05	منخفض	5						
12	تنتشر البحوث والمشاريع وجميع الجهود المتميزة لمنسوبي المكتب.	12	3.6	15	4.4	56	16.6	143	42.3	112	33.1	2.03	1.00	منخفض	6						
8	تستند على سياسة واضحة ومعلنة في عملية التحفيز.	4	1.2	11	3.3	44	13.0	125	37.0	154	45.6	1.78	0.88	منخفض جداً	7						
11	تضع نظاماً مرناً للحوافز يسمح بالمشاركة في المشاريع الاستثمارية (كالاستشارات، والتدريب،).	7	2.1	9	2.7	32	9.5	119	35.2	171	50.6	1.70	0.90	منخفض جداً	8						
المتوسط الحسابي العام للمبدأ														2.09	0.47	منخفضة	-				

يتضح من الجدول (11)، أن مبدأ التحفيز حصل على درجة ممارسة منخفضة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2,09) وبانحراف معياري (0,47)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛ مما يعكس التجانس في استجابات أفراد العينة حول عبارات المبدأ الخامس. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (1,70، 2,34).

جاءت العبارة رقم (39) والتي تنص على (تُشارك منسوبي المكتب في بناء نظام للحوافز متفق مع الأهداف الواجب تحقيقها) في المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة منخفضة، بمتوسط حسابي (2,34) وبانحراف معياري (1,04). ويمكن أن تعزى هذه العبارة إلى الثقافة التنظيمية السائدة بالمكاتب التي قد تُهمل عوامل نجاح التحفيز كالمشاركة في بناء نظام الحوافز، بالإضافة إلى تباين أولويات القيادات في التحفيز فمنهم من يرى أن الحوافز تقتصر على الأداء فوق المتوقع ومن من يرى غير ذلك. وتنسم هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل، Ismael (2018) التي بينت أن اعتماد نظام للمكافآت وربطه بالأداء المتميز من أبرز المتطلبات والإجراءات اللازمة لتطبيق إدارة الكتاب المفتوح في المكتبات بالإسكندرية. ومع دراسة باريدولا ونديميل (Baridula & Ndimele, 2021) التي توصلت إلى أن تطوير برامج تقدير الموظفين، وتقديم برامج الدفع مقابل الأداء الجيد لتحفيز أداء الموظفين نحو تحقيق النجاح التنظيمي تُعد من أهم الإجراءات التي ينبغي المبادرة إلى تحقيقها لتعزيز تطبيق إدارة الكتاب المفتوح في بنوك الودائع المالية في نيجيريا.

جاءت العبارة رقم (41) والتي تنص على (تضع نظاماً مرناً للحوافز يسمح بالمشاركة في المشاريع الاستثمارية كلاستشارات، والتدريب،) في المرتبة الثامنة والأخيرة، بدرجة ممارسة منخفضة جداً، بمتوسط حسابي (1,70) وبانحراف معياري (0,90). ويمكن أن تُبرر هذه النتيجة ضعف استقلالية مكاتب التعليم وقلة الصلاحيات المالية والإدارية الممنوحة للقيادات في مكاتب التعليم، التي تسمح لها بتعديل أنظمة الحوافز الخاصة بها؛ لإشراك الكادر الإشرافي بنسبة من أرباح تلك المشاريع الاستثمارية، الذي يعد أحد الجوانب الجوهرية التي تميز مدخل الإدارة المفتوحة وتساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الكلي لمكاتب التعليم وتحقيق مصادر تمويل



مبتكرة. وهذا ما أكدته نتيجة دراسة أجبايزي و ننجاي (Agbaeze & Nnjai, 2017) التي توصلت إلى أن للإدارة المفتوحة دوراً مهماً في تطوير النمو المؤسسي، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. كما تتماشى هذه النتيجة مع دراسة عبد الباسط وآخرون (2022) التي بينت أن تطوير السياسات والاستراتيجيات الداعمة للإدارة المفتوحة من أبرز متطلبات تطبيق الإدارة المفتوحة بالاتحاد المصري لألعاب القوى.

توصيات الدراسة:

- تبني ثقافة تنظيمية تُعزّز مبدأ الشفافية والعدالة والإتقان، والعمل على اصدار قوانين وتعليمات ملزمة لتطبيق الشفافية مع ضمان حماية المعلومات.
- ضرورة إعداد استراتيجية واضحة لتقييم الأداء والترشيحات للقيادية والكادر الإشرافي في مكاتب التعليم.
- توسيع الصلاحيات المعطاة للقائد التربوي في مكاتب التعليم، وتطوير نظم المعلومات لتحقيق مستويات متقدمة في سرعة اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، سعياً لتعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي.
- إنشاء وحدة لإدارة المعرفة ضمن الهياكل التنظيمية لمكاتب التعليم تسهل على منسوبيها الحصول على المعلومات وتبادل الخبرات والتجارب.
- استقطاب خبراء عالميين في مجال التنمية المهنية لتأهيل القيادات التربوية، وتعزيز مشاركة القائد التربوي في رسم الخطط التطويرية للتدريب، ووضع الرؤى المستقبلية لتطوير أداء مكاتب التعليم وتحقيق أهدافه، وتحسين جودة البرامج التدريبية الحالية للقيادات التربوية لتفي باحتياجاتهم لأداء مهامهم.
- تصميم برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء القيادات التربوية والكادر الإشرافي في ضوء الإدارة المفتوحة.
- إعداد نظام حوافز فعال ومبتكر مقابل التميز في الأداء للقيادات التربوية والكادر الإشرافي، والسماح بمشاركة الكادر الإشرافي المتميز في بناء نظام للحوافز وتوفير بيئة عمل محفزة، تشجع على الإبداع والابتكار، وتسهم في رفع مستوى الرضا، والاستمرار في العمل في مكاتب التعليم

المراجع

1. أبو بكر، فاتن. (2001). نظم الإدارة المفتوحة. دار ايتراك للنشر.
2. أبو رية، مروة جمال. (٢٠١٨). أثر تطبيق الإدارة على المكشوف على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالفنادق. مجلة كلية السياحة والفندقة بجامعة مدينة السادات، ٢ (٢)، ٨٦ - ١٣٩.
3. أبو عساف، مؤيد موسى، والمرعي، هيثم عبد الله. (٢٠١٩). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. دار أمجد للنشر والتوزيع.
4. أبو كريم، أحمد فتحي. (2009). الشفافية والقيادة في الإدارة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. أبو المجد، محمد جمال. (٢٠٠٨). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. دار ابن حزم.
6. إبراهيم، ياسر عبد الوهاب. (٢٠١٤). أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية: مستشفيات جامعة القاهرة أنموذجاً. مجلة البحوث والدراسات العربية بمصر، (61)، ٣٢٨-٢٧٥.
7. إسماعيل، محمد شعبان، فهمي، تقى محروس، وعبد السميع، حميدة. (2020). أثر تطبيق الإدارة بالحسابات المفتوحة على الإبداع الوظيفي في شركات الطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق، 4 (2)، 49-64.
8. إيفانتشيك، كاثي؛ وبادو، جيم. (٢٠٠3). الإدارة المفتوحة آليات إشراك العاملين في الإدارة. (باهر عبد الهادي، مترجم). منشورات دار المعرفة للتنمية البشرية. العمل الأصلي نشر في (2002).
9. باقادر، منى محمد. (2020). الإدارة المفتوحة مدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
10. برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية 2021-2025.
11. البسام، بسام عبد الله. (٢٠١٦). الحوكمة في القطاع العام. معهد الإدارة العامة.



12. الثبتي، خالد عوض. (٢٠١٦). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة التربوية جامعة الكويت*، (120)، 361 – 406.
13. جدي، شوقي، وبراهيمية، عمار. (٢٠١٥). *التمكين والإدارة على المكشوف منهجاً إدارياً حديثاً يساهم في إرساء مبادئ حوكمة الشركات* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية.
14. جميل، عبد الكريم أحمد. (٢٠١٦). *تدريب وتنمية الموارد البشرية. الجنادرية للنشر والتوزيع*.
15. الحارس، أسامة (٢٠٠٤). *المحاسبة الإدارية. دار الحامد للنشر والتوزيع*.
16. حافظ، محمد عبده. (2010). *الإدارة المفتوحة. دار السحاب للنشر والتوزيع*.
17. الحربي، سعيد صلاح. (2018). *إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة* [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الأردن]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
18. الخضير، هديل سليمان. (2022). *تطوير الأداء الإداري للقيادات في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة المستدامة: إستراتيجية مقترحة* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
19. الخلاوي، نوف فهد. (٢٠١٨). *واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
20. الداود، هدى سعد. (2022). *واقع تطوير الأداء لمديرات مكاتب التعليم (بنات) بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز*، 8(1)، 277 – 304.
21. الراشدي، سعيد علي. (٢٠٠٧). *الإدارة بالشفافية. دار كنوز المعرفة*.
22. رزق، عادل. (٢٠١٠). *أساليب الإدارة العلمية الحديثة في البنوك العالمية. دار طيبة*.
23. الشايب، أحمد محمد، وأبو حمور، عنان محمد. (٢٠١٤). *مفاهيم إدارية معاصرة. الأكاديميون للنشر والتوزيع*.
24. رضوان، محمود عبد الفتاح. (٢٠١٣). *مهارات بناء وتحفيز فرق العمل. المجموعة العربية للتدريب والنشر*.
25. الروقي، خالد بن سعود. (2023). *واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير منشورة. جامعة الإمام سعود]. دار المنظومة.
26. رؤية المملكة 2030. (2016). *الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة 2030: وثيقة الرؤية 2030. الرياض*.
27. الزهراني، حليلة علي. (2017). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 1(2)، 167 - 181.
28. الزهراني، رياض بن محمد. (2018). *واقع التمكين الإداري للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم للبنات بالرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
29. السعدوي، عبد الله، والشمراي، صالح. (٢٠١٦). *التعليم المعتمد على المعايير الأسس والمفاهيم. مكتب التربية العربي لدول الخليج*.
30. شرف، علي محمد. (٢٠١٤). *الرقابة والمحاسبية التعليمية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة. دار الزهراء*.
31. الشهري، عبدالله عوض. (2020). *الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. دار اليازوري*.
32. عامر، عزة كمال، وهالة، محمد السيد، وأبو الوفاء، جمال محمد. (2020). *آليات تطبيق الإدارة على المكشوف في المدرسة الثانوية في مصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بجامعة بنها*، 31(123)، 623-644.
33. عبد الباسط، سيد عبد الحق، ورضا، عبدالله حسين، وسيد، شيماء صلاح، وعلي، احمد محمد. (2022). *متطلبات تطبيق الإدارة المفتوحة بالاتحاد المصري لألعاب القوى. مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية*، 2، 168 – 197.
34. عبد الوهاب، علي محمد. (٢٠٠٧). *إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع - إدارة القرن الحادي والعشرون. وايد سيرفس للاستشارات*.
35. عبد الوهاب، علي محمد. (2013). *الإدارة بالحسابات المفتوحة. قرطبة للنشر والتوزيع*.



36. عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن (2015). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر ناشرون وموزعون.
37. العثمان، خالد عبد العزيز. (٢٠١٧). واقع المحاسبية التعليمية في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٣ (٨)، ٦١-٢١.
38. العيسوي، هاني محمد. (2020). نظم الإدارة المفتوحة في المؤسسات المعاصرة: المراكز الطبية المتخصصة أنموذجاً. مركز ليفانت للدراسات الطبية والنشر.
39. الغامدي، لطيفة بنت حامد. (2022). مستوى تطبيق الحوكمة وعلاقته بفاعلية الأداء الإداري في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام سعود]. دار المنظومة.
40. القحطاني، أمل طفاح. (2017). تطوير أداء مديرات المدارس الأهلية والأجنبية في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة المفتوحة : تصور مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود.
41. القحطاني، أمل طفاح. (2022). الإدارة المفتوحة. دار الحامد.
42. القحطاني، سالم بن سعيد. (2021). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. (ط.4). مكتبة المتنبي.
43. القحطاني، عبد الهادي ناصر. (٢٠٢٠). تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ١٢٥، ١٣-١٤٩.
44. ككتاب، محمد بن يوسف. (2016). أهمية تطبيق القيادات التعليمية لمبادئ المحاسبية الإدارية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3 (5)، 145-173.
45. اللوزي، موسى (٢٠٠٢). التنمية الإدارية: المفاهيم- الأسس- التطبيقات. (ط.2). دار وائل للنشر والتوزيع.
46. محمد، محمود شاكر. (٢٠١٩). الإدارة على المكشوف ودورها في تطوير الذهنية الابتكارية للمدراء: دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في المجمع الصناعي في دياي. مجلة المنصورة، (٣١) ٤٨-٣٠٠.
47. النفعي، صالح جود الله. (٢٠١٧). مدى ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف لعمليات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٨ (٥٨)، ٣٨-١.
48. الهيف، عالية مذكر. (٢٠٢٠). دور الإدارة المفتوحة في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، (٢٥)، 9-42.
49. <https://edu.moe.gov.sa/Jouf/DocumentCentre/Pages/default.aspx?Docid=af22>
- 6a2
50. وزارة التعليم. (2019أ). التقرير السنوي لوزارة التعليم. وزارة التعليم.
51. وزارة التعليم. (2019ب). الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم الإصدار الأول لعام للعام الدراسي 1440/1441. وزارة التعليم. مُسترجع من: <https://www.asedu.gov.sa>
52. وزارة التعليم. (2023أ). عدد المشرفين والقيادات والمكاتب حسب مكتب التعليم والإدارة والمنطقة لعام 1445هـ. وكالة الموارد البشرية. مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار.
53. وزارة التعليم. (2023ب). النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدارس نوفمبر 2023. وكالة التعليم. <https://edu.moe.gov.sa/Afif/pages/day.aspx>
54. وزارة التعليم. (2023ج). دليل مكاتب التعليم لمساندة المدارس في مشروع التقويم الذاتي. وكالة التعليم.
55. وزارة التعليم. (2024). تعميم تفويض الصلاحيات لمديري ومديرات مكاتب التعليم للعام المالي 2024-2023م. الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
56. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2021). لائحة الوظائف التعليمية. <https://www.hrsd.gov.sa>



57. Agbaeze, E., & Nnaji, P. (2017). Evaluation of the impact of Open Book Management on employee. performance in selected manu- facturing firms in Enugu State, Nigeria. *Journal of Applied Sciences and Development (JASD)*, 8 (1) ,18-35.
58. Amin, A. (2018). Shared Leadership, Team Effectiveness and Innovation: Role of Empowering Leadership and Team Leader Trustworthiness At The United States International University (USIU)- Africa [Doctoral dissertation]. United States International University.
59. Aydemir, M. (1999). *Açık Defter Yönetimi Yeni Bir Yönetim Modası mı?*[Is Open Book Management a New Management Fashion?] .Sosyal Bilimler Enstitüsü
60. <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12397/5363>
61. Baridula, V., Ndimele, J. (2021). Open-Book Management and Organizational Success of Deposit Money Banks in South-South, Nigeria. *International Journal of Scientific Research and Management-Ajuru University* ,9 (12), 2765-2775.
62. Barton, T., Shenkir, W., & Tyson, T. (1999). *Open-book management*. CPA Journal, 69(3), 36-41.
63. Bester, J., Stander, M., & Van Zyl, L. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14.
64. Broughton, A., & Thomas, J. (2012). *Embracing Open-Book Management Fuel Employee to Engagement and Corporate Sustainability* [published Master Thesis]. UNC Kenan-Flagler Business School. Retrieved from <https://bsc.poole.ncsu.edu/news/embracing-open-book-management-to-fuel-employee-engagement-and-corporate-sustainability/>
65. Broder, E.(2014). Transparency: A Concept Analysis in the Context of Fiscal Transparency in Canadian Healthcare. University of British Columbia Okanagan. DOI.10.14288/1.0078419. <http://hdl.handle.net/2429/46710>
66. Case, John (1990). The Open-Book Managers, *Inc. Magazine*, 12(6), 104-113.
67. Case, John (1998). *The Open-Book Experience*. New York, Addition Wesley.
68. Charles, C.K., & Negron, A. (1997). *Open book management goes beyond the bottom line* [published Master Thesis] . Massachusetts Institute of Technology. Retrieved from <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/82674/38050236-MIT.pdf;sequence=2>
69. Chepkwony, C. (2014). The Relationship Between Rewards Systems and Job Satisfaction A Case Study at Teacher Service Commission- Kenya. *European Journal of Business and Social*, 3 (1), 59-70.
70. Erika, R.(March 22, 2022). Understanding The Open Book Management Style Retrieved from. <https://www.motivosity.com/blog/understanding-open-book-management-style>



71. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). *Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model*. Public Administration Review.
72. Hussein, R., A. (2020). The Role of Open-Book Management in the Reduce of Administrative Errors: An analytical study of the opinions of a sample of managers at the Ministry of Municipalities and Tourism's main Office and a number of its directorates in the city of Erbil. *Qalai Zaniest Scientific Journal*, 5(2), 579-626.
73. Ismael, N. F. (2018). Open-book management in libraries: A case study of Bibliotheca Alesxandrina. *International Federation of Library Associations and Institutions- Alexandria University* , 44 (4) , 323–339.
74. Kalman, M. & Gedikoğlu, T. (2014). Examining the relationship between school administrators' accountability and organizational justice. *Hacettepe University journal of Education*, 29(2), 115-128.
75. Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>.
76. Lloyd, B., & Case, J. (1998). *Open Book Management: A New Approach to Leadership & Organization Development*. Journal MCB University Press.
77. Iyke- ofoedu, M., & Nnaji, P. & Case, M. (2019). Open book management and workplace accountability on employee performance. *International Journal in Management and Social Science- University of Nigeria*, 7(12), 14- 28.
78. Maisarah, A., Hassan, A., & Elsetouhi, A. (2023). The Relationship between Open-Book Management and Innovative Behavior for demonstrators and lecturer assistants in Mansoura University. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research - Damietta University*, 4 (1), 489-509.
79. Popenta, M. (2014). Education-Training-Instruction In The Romanian Army Commanding Officers Military Education. Conceptual Clarification. *Revista Academiei Forțelor Terestre . 1* (73), 17-22.
80. Saray, H., Nikolova, G., & Cevans, M., (2014). Open book application as a strategic management Tool. *The Central and Eastern European Online Library – Bulgaria*, 8, 83-92.
81. Schmelzle, G., & Greer, O. (September 01, 2020) *Open-Book Management Goes Green*. Retrieved from <https://www.sfmagazine.com/articles/2020/september/open-book-management-goes-green/?psso=true>
82. Schuster, J. (1998). *The Power of Open- Book Management*. Milwaukee. Quality congress: annual Quality congress proceedings.
83. Stack, J. (1993). *The Great Game of Business*. New York -Currency Doubleday.
84. Ul Haq, M ., Usman, M ., & Khalid, S . (2018). Employee Empowerment, Trust, And Innovative Behavior: Testing A Path Model . *RISUS- Journal on Innovation and Sustainability IN University of Sargodha: Pakistan* ,9 (2) , 2179 - 3565.