

آليات تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية

منال محمد سعد الصعب*

Doi: //10.47015/19.4.4

تاريخ قبوله: 2022/7/18

تاريخ تسلم البحث: 2022/3/23

The Mechanisms of Applying Open Book Management Approach at Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia

Manal Mohammed Saad Al-Saab, Shaqra University, Saudi Arabia.

Abstract: The study aimed to identify the reality of applying the open-book management approach at Shaqra University, determine whether there are statistically significant differences for variables (gender-type of work); and define the difficulties of applying the open-book management approach at Shaqra University to develop proposed mechanisms for applying the open-book management approach based on the results of the study. The researcher used the descriptive survey approach and the questionnaire as the tool for data collection. The study population included the college's deans and deputies of the university who are (51). The study mainly revealed the following results: the reality of applying the open-book management approach at Shaqra University is moderate as follows (education and training - organizational environment - support and motivation), and there are no statistically significant differences in the gender and type of work.. The most prominent difficulties limiting the application of the open-book management approach at Shaqra University are: bureaucracy in work performance and the ambiguity of the criteria for nominating leadership selection. In addition, the study concluded with the development of the most important measures that help to apply the open-book management approach at Shaqra University, including creating a favorable environment for spreading out the open-book management approach and empowering employees by delegating greater powers to the middle and lower levels according to the abilities and skills of workers.

(Keywords: Application Mechanisms, Open-book Management, Shaqra University)

على اتخاذ القرارات التي تُحقِّق لها التميز (Al-Habsi & Al-Harhi, 2007)؛ علاوة على ذلك، تتمكن الإدارة المفتوحة من خلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً؛ بل أصبح ضرورة حيوية تملئها الظروف والأحوال سريعة التغيير؛ سواء السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، وبحيث يعمل هذا الأسلوب على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، ويجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما، ومن ثمَّ يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات القائمة للأفراد بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم.

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري (الجنس- نوع العمل)؛ وكذلك التعرف إلى الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء لوضع آليات مقترحة لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في ضوء نتائج الدراسة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ حيث استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة عمداء ووكلاء الكليات في الجامعة البالغ عددهم (51) فرداً، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: جاء واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء بدرجة متوسطة على النحو الآتي: (التعليم والتدريب-البيئة التنظيمية-الدعم والتحفيز)، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس ونوع العمل. وظهر أن من أبرز الصعوبات التي تحد من تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء: البيروقراطية في أداء العمل، وغموض معايير ترشيح اختيار القيادات؛ بالإضافة إلى أن الدراسة اختتمت بوضع أهم الإجراءات التي تساعد على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء؛ ومنها توفير المناخ الملائم لنشر منهج الإدارة المفتوحة، وتمكين العاملين عبر تفويض صلاحيات أكبر للمستويات الوسطى والدنيا حسب قدرات العاملين ومهاراتهم.

(الكلمات المفتاحية: آليات التطبيق، الإدارة المفتوحة، جامعة شقراء)

مقدمة: تواجه الجامعات في الوقت الراهن العديد من تحديات القرن الحادي والعشرين؛ كالانفجار المعرفي، والثورة التكنولوجية؛ فضلاً عن الزيادة في المنافسة العالمية؛ حيث تتجه الجامعات إلى تحقيق الريادة ودخول التصنيفات الدولية؛ سعياً منها لإبراز قوة الجامعة ومكانتها العلمية.

وللوصول إلى هذا المستوى من القوة والتميز، كان لا بد من الاهتمام بالأداء الإداري للجامعات للرفع من مستوى كفاءة العمل، وتحقيق التميز في الخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدمها الجامعة لمنسوبيها؛ حيث تشهد البيئة المحيطة بالمنظمات تغييراً سريعاً أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة تنادي بالتحول من المفهوم الإداري التقليدي إلى المفهوم العالمي الذي يهتم بتحقيق الجودة والتميز بالأداء (Mattar, 2008).

وتمثل الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة، وقاعدة أساسية ترتكز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي الذي أصبح من متطلبات العصر الحالي (Al-Galbi & Idris, 2007).

ومن المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق جودة وتميز عالٍ للجامعات منهج الإدارة المفتوحة (Open Book Management)؛ حيث يعمل على تحقيق التميز بالعمل القيادي، ويضمن صمودها في مجال المنافسة الناتجة عن التطورات المتزايدة (Al-Heef, 2020)، ويهدف إلى نقل مشاركة العاملين من مستوى الإدارة التنفيذية إلى مستوى الإدارة العليا، ويتجلى ذلك بإعطائهم الحق في المشاركة وإبداء الرأي، والحصول على المعلومات والبيانات كالمالكين للمنظمة الذين لهم السلطة والقدرة

* جامعة شقراء، السعودية.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2023.

وترجع أهمية منهج الإدارة المفتوحة إلى عدة أسباب، منها: تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، تحسين جودة الخدمات وجودة المخرجات، انسجامه مع التغيرات والتحولت العالمية، مساهمته في تغيير أنماط القيادة من قيادة تهتم بالأنظمة واللوائح إلى قيادة واعية تدعو إلى الإبداع والابتكار، مساهمته في زيادة الحرية والاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين من القياس الذاتي لأدائهم، وتطوير مهاراتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة؛ بالإضافة إلى تطوير بيئة العمل وهيكلها التنظيمية وأداء العاملين (Abu Rayah, 2018).

ومن أبرز خصائص منهج الإدارة المفتوحة أن التغيير يتم من داخل المنظمة فيصبح العاملون كافة قادة للتغيير، وتسهم الإدارة المفتوحة في حل مشكلات تقييم أداء الموظفين وأداء المنظمة ككل، أيضاً وجود تحول إيجابي في الدور لدى العاملين بالمنظمات التي تطبق منهج الإدارة المفتوحة؛ بحيث يصبح لديهم القدرة على التفكير بدلاً من تنفيذ الأوامر، ومن ثم تنشر الإدارة المفتوحة روح التعاون والعمل الجماعي في المنظمة، والأكثر أهمية هو اشتراك الموظفين في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية عملهم (Amer, 1997).

ويوضح منت (Menet, 2017) أنه لن يتحقق تيار التطوير والتحسين إلا بإعادة المؤسسات للتفكير في إستراتيجيتها التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق انتاج أساليب تحفزها على الابتكار والنمو في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية؛ حيث يعد منهج الإدارة المفتوحة منهجاً إدارياً معاصراً يندمج ويتوافق مع متغيرات العصر واحتياجات البيئة المحلية.

ويشير بوهلر (Buhler, 2010) إلى أن مبادئ الإدارة المفتوحة تتلخص في الآتي: التواصل الجيد، ووضوح رؤية المنظمة، وتحديد رسالتها وأهدافها، توظيف القدرات الشخصية؛ بمعنى أن يكون هناك من يتصدى للعقبات التي تؤثر في المنظمة، ويكون له قدرة على حل المشكلات بمهارات عالية.

ومن مبادئ الإدارة المفتوحة -أيضاً- الملاحظة المستمرة والواعية للعمل، والتأكد من أن الأداء متوافق مع الأهداف المخطط لها، وتفعيل سياسة الباب المفتوح التي تسمح للموظفين بمناقشة الإدارة العليا في جميع المشكلات التي تواجه المنظمة بشفافية ووضوح، ووضع خطة والالتزام بها، والحصول على التغذية الراجعة لإجراء التعديلات اللازمة.

وفي محاولة تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في الجامعة، لابد من توفر كافة متطلبات التطبيق؛ حيث يوضح مصطفى (Mustafa, 2004) أن الإدارة المفتوحة تحتاج إلى ما يلي:

القيادة: وتحتاج إلى قائد تعتمد فلسفته على الإيمان بمشاركة الآخرين المعلومات، وصنع القرارات.

وفي ضوء ما سبق، تُشير معالم نظام الجامعات الجديد في السعودية إلى ضرورة تحقيق مضمين رؤية المملكة 2030 في التنظيم الإداري للجامعات بما في ذلك الهياكل التنظيمية والصلاحيات، ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية (University Affairs Council, 2020)؛ وبما أن منهج الإدارة المفتوحة يمثل تطوراً منطقياً لممارسة الفكر الإداري الذي يعمل جاهداً على اللحاق والمواءمة مع المتغيرات التي تصاحب كل عصر لتحقيق التميز؛ إلا أن الممارسات لهذا المنهج تحتاج إلى تدريب أكثر وتطبيق شامل على جميع الوحدات الإدارية في الجامعة؛ حيث يؤكد الباحثون أن منهج الإدارة المفتوحة بسيط في متطلباته، عميق في أفكاره؛ لكن هذا لن يتحقق حتى تتخلص القيادات الأكاديمية في الجامعة من السرية في مصارحة العاملين بالإنجازات، ونشر الأرقام والمعلومات المهمة؛ فزمن الإدارة بالغموض والعمل غير المرئي قد ولى، ولم يعد له في عصر الانفتاح والشفافية والديموقراطية والتقنية والإعلام والعولمة أية قابلية؛ حيث أصبح مثل هذا المنهج الإداري مستهجناً ومرفوضاً من جميع أفراد المجتمع الإداري في الجامعة الذين لديهم حس ورؤية ورسالة وأهداف إدارية واضحة لتحقيقها.

تتجه المؤسسات التعليمية إلى تبني نظام الإدارة المفتوحة؛ فالمؤسسة - بوصفها كياناً- تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، هذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة إستراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المؤسسة وإستراتيجيات المجتمع واحتياجاته (Al-Aref, 2002).

ويُعرف منهج الإدارة المفتوحة بأنه: أسلوب في الإدارة يقوم على تدريب كل العاملين وتعليمهم على الأعمال داخل المنظمة، والقيام بعملية تبادل المعلومات بينهم، وعدّهم شركاء في العمل، ومنحهم مكافآت بناءً على الأداء (Barkwan, 1997: 38).

ويؤكد جون وشستر (John & Schuster, 1998: 15) بأن منهج الإدارة المفتوحة نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية، يركّز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يوجد منظمة تملك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة ليس كمستخدمين؛ بل بوصفهم مفكرين ومخترعين ومنجزين للأهداف.

كما يشير مطر (Mattar, 2008: 3) إلى أن الإدارة المفتوحة تعد فلسفة إدارية حديثة، فُكر فيها وطبقها جاك سنك عام 1992، وارتكزت فكرتها الأساسية على طرح تساؤل حول إمكانية تحول العاملين بالمنظمة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المنظمة؛ ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلاً عن الوظيفة.

ثم التوصل إلى إجراءات لزيادة تفعيل تطبيق بعض مبادئ مدخل الإدارة المفتوحة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان. وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (295) مديراً ومديرة، و(190) مساعداً ومساعدة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أكثر المبادئ تطبيقاً في الواقع مبدأ فرق العمل، ثم يليه مبدأ التمكين، ثم يلي ذلك مبدأ المشاركة، فمبدأ الشفافية، وأخيراً مبدأ المساءلة.

ومن ضمن الإجراءات المقترحة التي تعمل على زيادة تفعيل تطبيق مبادئ مدخل الإدارة المفتوحة: توفير التدريب اللازم لمديري ومديرات المدارس حول عمليات التمكين ومهاراته، والاهتمام بتحسين المعرفة لمفهوم المساءلة، وبناء أنظمة اتصال قوية وفعالة لتضمين سهولة نقل المعلومات وسرعتها عن طريق وجود شبكة ربط إلكترونية داخل المدرسة.

وأجرى القحطاني (Al-Qahtani, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على الخبرات العالمية لاستخدام الأداء القيادي في ضوء مدخل الإدارة المفتوحة، ودرجة ممارسة مديرات المدارس الأهلية والأجنبية لمدخل الإدارة المفتوحة، وتحديد المعوقات التي تحد من ممارستهن لهذا المدخل، ومن ثم بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء منهج الإدارة المفتوحة. واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على جميع أفراد الدراسة البالغ عددهم (554) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس للأداء القيادي في ضوء منهج الإدارة المفتوحة بشكل عام جاء بدرجة عالية، وحصول مبدئي التمكين والتعليم المستمر والتدريب على درجة ممارسة عالية؛ بينما حصل مبدأ التحفيز على المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة. وتمثلت أبرز المعوقات في قلة الموارد المالية للتحفيز، والحد من صلاحيات القيادات في المدارس الأهلية من قبل ملاكها.

وأجرت باقادر (Baqader, 2020) دراسة هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الإدارة المفتوحة من خلال التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الإدارة المفتوحة، والكشف عن معوقات ممارسة القيادات الأكاديمية ومتطلباتها للإدارة المفتوحة. وقد استخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (1020) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، و(30) من القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الإدارة المفتوحة جاءت متوسطة. وتمثلت معوقات تطبيق الإدارة المفتوحة في البيروقراطية في أداء العمال، وغياب برامج تأهيل القيادات في مجال الإدارة المفتوحة، وضعف ثقة القيادات بالمستويات الإدارية المختلفة.

وتمثلت أعلى مُتطلبات ممارسة القيادات للإدارة المفتوحة في: وجود هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع مُتطلبات أبعاد الإدارة المفتوحة، ووجود قنوات اتصال فعالة ومفتوحة من جميع

التعليم: أي تدريب العاملين وتطوير معرفتهم ومهاراتهم للقيام بكل المهارات التي تتطلبها الوظيفة.

المعلومات: بمعنى مشاركة الإدارة بالمعلومات التي يحتاجها الموظفون في المنظمة حتى يستطيعوا صنع القرار.

المشاركة: عنصر أساسي في منهج الإدارة المفتوحة، ويجب أن تتناسب درجة مشاركة العاملين مع درجة التعليم والتدريب.

المساءلة: وتشمل مسؤولية الجميع عن تحقيق النجاح، ومساءلة الجميع؛ فالكل مسؤول ومسأل.

الحوافز: يعمل منهج الإدارة المفتوحة على تأكيد حصول العاملين على مكافآت متنوعة نظير مشاركتهم في العمل، وقد تكون نقدية أو غير نقدية، أو مكافآت طويلة أو قصيرة المدى.

ويشير عدد من الباحثين إلى أن من مبررات استخدام منهج الإدارة المفتوحة (Hussam Al-Din, 2005; Case, 1996) أنها تساعد المؤسسات على التنافس، وترفع أداءها إلى الأفضل، وتساعد على تغيير اتجاه الموظفين، وتقلل مقاومتهم؛ لأنها تعدهم متضامنين مع الإدارة في تحمل المسؤولية، كما أنها تقوم بعملية تنظيم لعملية بناء الفرد في المؤسسة، وتشتمل على أفكار جديدة؛ مثل: التمكين، والجودة، وتكوين فرق العمل.

إن الإدارة المفتوحة لا تجعل الموظفين يؤدون العمل باختلاف؛ وإنما كيف يفكرون بطريقة مختلفة. أيضاً تحقيق التحسين في الأداء التنظيمي للوصول إلى الفاعلية التنظيمية، وإيجاد نظام أكثر مرونة واستجابة للأوضاع المتغيرة لإيجاد جوٍّ من الابتكار، وأساليب إبداعية لمواجهة الضغوط التي تواجهها المنظمة.

وتعتمد المؤسسات بمختلف نشاطاتها على المنافسة بغرض النمو والبقاء والتوسع بتطوير وتجديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي، وتعظيم الأرباح. وتتفوق المؤسسات على غيرها من المنافسين من خلال تميزها بعنصر أو عدة عناصر غير قابلة للتقليد أو المجارة لتضمن مكانتها واستمرار نموها (Al-Sayegh & Badakhan, 2013)؛ وهذا ما تدعو إليه رؤية المملكة 2030 من حيث دعم التنافس العلمي والبحثي للتعليم الجامعي، ورفع جودة الخدمات التعليمية، وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية؛ ولذا يعدُّ منهج الإدارة المفتوحة من أفضل الأساليب التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، وتتفوق الجامعات السعودية ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

وستتناول الدراسات السابقة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أجرى الحبسي والحرثي (Al-Habsi & Al-Harithi) (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق بعض مبادئ مدخل الإدارة المفتوحة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، والتعرف على معوقات تطبيق مدخل الإدارة المفتوحة، ومن

الاتجاهات، وتبني القيادات لإدارة التغيير اللازمة لتطبيق الإدارة المفتوحة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة الحالية، وتصميم الاستبانة وتحليل النتائج، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها من الدراسات النادرة في هذا المجال وخاصة في مجال التعليم العالي؛ حيث تكشف واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء؛ لأنها جامعة ناشئة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي؛ والتعرف على التحديات والصعوبات التي تحد من ممارسته، ومن ثم وضع آليات مقترحة لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.

مشكلة الدراسة

فرضت المُستجَدات العالمية والسياسية والاقتصادية والتقنية تحديات كبيرة على التعليم الجامعي؛ مما يُحتم على الجامعات السعودية البحث عن مناهج وأساليب إدارية حديثة تضمن لها تحقيق أهدافها الخاصة، وأهداف التوجهات التنموية في المجتمع؛ ومثل هذا التحول الذي يشهده العصر الآن في طبيعته المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، يُحتم على أي جامعة ترغب في التنافس عالمياً إعادة التفكير في إدارتها ونظمها، وكل ما من شأنه التأثير في قدرتها على المنافسة العالمية؛ لكن على الرغم من ذلك كشفت دراسة كعكي (Kaaki, 2018) عن مركزية اتخاذ القرارات لدى القيادات الجامعية؛ بالإضافة إلى ضعف المشاركة، وغياب المرونة، كما تشير نتائج دراسة باقادر (Baqader, 2020) إلى أن ممارسة القيادات الجامعية لمدخل الإدارة المفتوحة لم يكن بالمستوى المأمول؛ فضلاً عن ضعف وجود الآليات والأنظمة المعززة للمساءلة بالجامعات السعودية.

وبناءً على ما سبق، أشار تحليل واقع جامعة شقراء في خطتها الإستراتيجية 2020 حاجتها إلى تحسين البيئة الإدارية: (الأدلة الإدارية، أنظمة التحفيز، الإجراءات الإدارية، والتفويض)، والتركيز على التدريب والتطوير لمنسوبي الجامعة كافة؛ وبناءً على المقارنة المرجعية بغيرها من الجامعات المحلية، أثبتت حاجتها لتطوير الجودة في الجامعة (Shaqra University Strategic Plan, 2020).

ونظراً لسعي جامعة شقراء في العمل على تحقيق التميز المؤسسي والدخول في التصنيفات العالمية- كونها لا تعد الآن خياراً بل قراراً إستراتيجياً- فإن هذا يدعو إلى معرفة واقع منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء؛ والذي يعدُّ منهجاً إدارياً معاصراً يسهم في تحقيق الجودة والكفاءة للجامعة؛ فهو عنصر أساسي في تحقيق القدرة على القيادة، وإظهار ميزة التنافس (Abdulmajid, 2012) الذي لا يدعم فقط استمراريته؛ بل تفوقها في عالم ديناميكي تتجاذبه العوامل المؤثرة فيه؛ لذا تهدف هذه الدراسة إلى وضع آليات مقترحة لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- "ما واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء من وجهة نظر عمداء ووكلاء الكليات في جامعة شقراء؟"

2- "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تجاه واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء تعزى لمتغيري (الجنس ومسمى العمل) من وجهة نظر عمداء ووكلاء الكليات في جامعة شقراء؟"

3- "ما الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة من وجهة نظر عمداء ووكلاء الكليات في جامعة شقراء؟"

4- "ما الآليات المقترحة لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء؟"

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة النظرية في التعرف على منهج الإدارة المفتوحة مدخلاً إدارياً معاصراً، ودوره في تطوير الجامعات وتميزها، والعمل على تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع التنموية؛ بالإضافة إلى محاولة تعزيز توجه جامعة شقراء إلى تحقيق الميزة التنافسية والإبداع والابتكار وفق ما جاء في نظام الجامعات السعودية الجديد والذي يحث على تفعيل التمايز بين الجامعات، وتعزيز فرص التكامل.

وتبرز أهمية الدراسة التطبيقية بموافقتها لأهداف الخطة التنموية في رؤية المملكة 2030، التي تطمح بأن تكون (5) جامعات سعودية من أفضل (200) جامعة في التصنيف العالمي؛ لذا تأمل الباحثة أن يستفيد من هذه الدراسة قيادات الجامعات السعودية، والقائمون على التعليم بشكل عام، والقيادات الأكاديمية في جامعة شقراء بشكل خاص. علاوة على ذلك، تعمل الدراسة على تقديم آليات مقترحة لمساعدة القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء منهج الإدارة المفتوحة.

التعريفات الإجرائية

فيما يلي التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للمفاهيم المستخدمة في الدراسة:

الإدارة المفتوحة: هي إدارة تقوم على شفافية المعلومات، وإعلام كل العاملين بالمنظمة - أينما كانت مواقعهم وتخصصاتهم- بأبعاد نشاط المنظمة، والأرقام المميزة عن المركز المالي، وتبادل المعلومات بين بعضهم وبعض والإدارة بما يسهم في إصلاح أحوال المنظمات الإدارية وتحولها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة (7: Abu Al-Nasr, 2009).

مجتمع الدراسة بنسبة (60.0%) من الذكور؛ في حين أن هناك (20) من مجتمع الدراسة بنسبة (40.0%) من الإناث.

وأما ما يخص متغير مسمى العمل، فإن هناك (37) من مجتمع الدراسة بنسبة (74.0%) من الوكلاء/الوكيلات؛ في حين أن هناك (13) من مجتمع الدراسة بنسبة (26.0%) مسمى عملهم عميد/ة.

أداة الدراسة

بالاطلاع على المراجع وأدبيات الدراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة (Al-Habsi & Al-Harithi, 2007) ودراسة (Al-Qahtani, 2017). ودراسة (Baqader, 2020) بُنيت استبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من:

القسم الأول: وتضمن البيانات الشخصية: (الجنس-مسمى العمل).

القسم الثاني: يتكون من (26) فقرة، وتمثل واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.

القسم الثالث: يتكون من (16) فقرة، وتمثل الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.

وقد اعتمد مقياس ليكرت الثلاثي في تصميم الاستبانة، وذلك على النحو الآتي: (منخفض، متوسط، عال). ولتحديد درجة الاستجابة على فقرات أداة البحث والنتائج الكلية، حُدّد مدى كل درجة كما في الجدول (2).

الجدول (2)

تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي.

درجة الاستجابة	قيمة المتوسط الحسابي
منخفض	1.66-1.00
متوسط	2.33-1.67
عال	3.00-2.34

صدق الاستبانة (الأداة)

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت، ولقد تأكدت الباحثة من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، طبقت الدراسة ميدانياً، كما حُسيب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث حُسيب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول الآتية.

وتُعرف الإدارة المفتوحة إجرائياً في الدراسة بأنها: أسلوب إداري حديث يقوم على نظام متشابه من الأنشطة والعمليات؛ حيث تهدف إلى تحسين أداء الأدوار لجميع منسوبي الجامعة من خلال مشاركتهم بالمعلومات والبيانات التي تهّم الجامعة وتوضّح أداءها، والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم، ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات، وإنجاز المهام والمشاركة في إبداء الآراء، ومن ثمّ يكون للعاملين في الجامعة دور إيجابي في تحقيق أهدافها.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء، والصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، ووضع آليات لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.

الحدود البشرية: عمداء ووكلاء الكليات.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2022.

منهجية الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها؛ فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ووكلاء الكليات في جامعة شقراء البالغ عددهم (51) عضواً، واستجاب منهم (50) عضواً؛ أي: ما يمثل نسبة 98% من إجمالي مجتمع الدراسة.

يتصف مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: الجنس، مسمى العمل، وذلك على النحو الآتي.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس	مسمى العمل
60.0	30	ذكر	
40.0	20	أنثى	
26.0	13		عميد/ة
74.0	37		وكيل/ة
100.0	50		الإجمالي

يوضح الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية، حيث إنه بالنسبة لمتغير الجنس فإن هناك (30) من

الجدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء) بالدرجة الكلية للمحور.

الدعم والتحفيز		التعليم والتدريب		البيئة التنظيمية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.593	1	**0.657	1	**0.641	1
**0.604	2	**0.577	2	**0.536	2
**0.748	3	**0.516	3	**0.623	3
**0.533	4	**0.682	4	**0.611	4
**0.535	5	**0.648	5	**0.569	5
**0.518	6	**0.581	6	**0.508	6
**0.524	7	**0.615	7	**0.503	7
**0.515	8	**0.547	8	**0.672	8
**0.524	9	-	-	**0.682	9

** دال عند مستوى (0.01).

الجدول (4)

يتضح من خلال الجدولين (3، 4) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور (واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط للأبعاد بين (0.863، 0.901)، 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.

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء) بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	الأبعاد
**0.901	البيئة التنظيمية
**0.863	التعليم والتدريب
**0.844	الدعم والتحفيز

** دال عند مستوى (0.01).

الجدول (5)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء) بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.644	13	**0.635	7	**0.584	1
**0.631	14	**0.690	8	**0.691	2
**0.701	15	**0.656	9	**0.655	3
**0.692	16	**0.615	10	**0.712	4
-	-	**0.637	11	**0.664	5
-	-	**0.550	12	**0.634	6

** دال عند مستوى (0.01).

صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبانة يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة وذلك كما في الجدول (6).

يتضح من خلال الجدول (5) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور (الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات بين (0.550، 0.712)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات

الجدول (6)

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البيئة التنظيمية.	9	0.818
2	التعليم والتدريب،	8	0.848
3	الدعم والتحفيز.	9	0.810
4	الدرجة الكلية لواقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.	26	0.818
5	الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.	16	0.882

يوضح الجدول (6) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (0.812، 0.840)، وجميعها معاملات ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة

بعد الحصول على الموافقة الرسمية لتطبيق أداة الدراسة، اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية لتحقيق أهداف الدراسة:

- تحديد الكليات التي ستطبق الدراسة عليها في جامعة شقراء.
- حصر أعداد القيادات الأكاديمية بالكليات (العمداء، الوكلاء) لتوزيع أداة الدراسة.

- توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على القيادات الأكاديمية في الكليات من خلال إرسال الأداة عبر البريد الإلكتروني الجامعي.

- جمع البيانات ثم تحليل وعرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، ثم مناقشتها والخروج بالتوصيات التي تتناسب، والنتائج التي توصل إليها، وإعداد الدراسة بصورتها الحالية.

المعالجات الإحصائية

فُرغت بيانات الاستبانة بعد تطبيقها على مجتمع الدراسة، ثم جدولتها وترميزها، وإدخالها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS).

ولمعالجة بيانات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية والرتب للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد نسبة الاستجابة تجاه محاور الاستبانة وأبعادها.

2. المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع استجابات مجتمع الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسية؛ مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات مجتمع الدراسة أو تشتتها لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

4. معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها، وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

5. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

6. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق باختلاف متغيري: (الجنس، مسمى العمل).

عرض النتائج مناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها عن طريق عرض إجابات مجتمع الدراسة على عبارات الاستبانة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: "ما واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء من وجهة نظر عمداء ووكلاء الكليات؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء كما في الجدول (7).

الجدول (7)

واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2	التعليم والتدريب	2.20	0.49	1
1	البيئة التنظيمية	1.79	0.43	2
3	الدعم والتحفيز	1.76	0.37	3
-	المتوسط الحسابي العام	1.92	0.37	-

يتضح من الجدول (7) أن محور واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء يتضمن (3) أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (1.76، 2.20)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات مجتمع الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (متوسطة).

أولاً: التعليم والتدريب

للتعرف على واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالتعليم والتدريب في جامعة شقراء تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة، كما رُتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها كما في الجدول (8).

ويبلغ المتوسط الحسابي العام (1.92) بانحراف معياري (0.37)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء جاء بدرجة متوسطة، حيث يأتي التعليم والتدريب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.20)، وبانحراف معياري (0.49)، يليها البيئة التنظيمية بمتوسط حسابي (1.79)، وبانحراف معياري (0.43)، وفي الأخير يأتي الدعم والتحفيز كأقل أبعاد الإدارة المفتوحة من حيث التطبيق في جامعة شقراء بمتوسط حسابي (1.76)، وبانحراف معياري (0.37).

الجدول (8)

واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالتعليم والتدريب في جامعة شقراء.

م	العبارات	درجة الاستجابة							
		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الرتبة			
		منخفض	متوسط	عال	ك	ك	ك		
		%	ك	%	ك	%	ك		
7	تشجع على التنمية الذاتية المحققة للتعليم المستمر.	0.64	2.62	8.0	4	22.0	11	70.0	35
1	تتضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة توفير برامج تدريبية تخصصية.	0.67	2.62	10.0	5	18.0	9	72.0	36
2	يسهم نظام التدريب بإشباع حاجات العاملين ورفع مستوى أدائهم.	0.73	2.56	14.0	7	16.0	8	70.0	35
4	تتيح فرصة المشاركة بالممارسات الناجحة بين منسوبيها لتبادل الخبرات.	0.70	2.28	14.0	7	44.0	22	42.0	21
6	تتنوع برامج التدريب بين النظري والعملي.	0.81	2.38	20.0	10	22.0	11	58.0	29
5	تنفذ زيارات مع جامعات متميزة بأدائها لتبادل الخبرات.	0.73	2.20	18.0	9	44.0	22	38.0	19
8	يستعين نظام التدريب بخبراء محلياً ودولياً.	0.76	1.52	64.0	32	20.0	10	16.0	8
3	المتوسط الحسابي العام للمحور	0.60	1.38	68.0	34	26.0	13	6.0	3
-		0.49	2.20						

وتأتي العبارة (7) والتي تنص على: (تشجع على التنمية الذاتية المحققة للتعليم المستمر) في المرتبة الأولى بدرجة عالية، بمتوسط حسابي يبلغ (2.62)، وبانحراف معياري (0.64). يليها العبارة (1) التي تنص على: (تتعد دورات تدريبية نوعية لمنسوبي الجامعة للرفع من كفاءتهم) بدرجة عالية، بمتوسط حسابي يبلغ (2.62)، وبانحراف معياري (0.67)، وقد تعزى نتيجة العبارتين السابقتين إلى سعي جامعة شقراء لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية 2022 المتعلقة بتنمية قدرات منسوبي جامعة شقراء، وتشجيعهم على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، وإيجاد البيئة المحفزة لهم (Shaqra University Strategic Plan, 2020) حيث تقدم عمادة الجودة والتطوير من خلال وحدة تطوير المهارات في الجامعة برامج تأهيلية متنوعة كل فصل دراسي في مختلف المجالات التي تهتم القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتسعى على تطويرهم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الثبتي Al- (Thabity, 2019) التي تظهر حاجة القيادات الأكاديمية السعودية لمزيد من البرامج التأهيلية لتحقيق التنمية والتطوير الإداري.

يتضح من الجدول (8) تراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (1.38، 2.62)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الأولى والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات مجتمع الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (منخفض إلى عال)؛ حيث يبلغ المتوسط الحسابي العام (2.20) بانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالتعليم والتدريب في جامعة شقراء جاء بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة بعد استقراء النتائج أن السبب قد يرجع إلى اهتمام جامعة شقراء في خطتها الإستراتيجية وأكدت عليه رؤية المملكة 2030 في أهدافها التعليمية بتأهيل وتدريب منسوبي الجامعة للرفع بقدراتهم وكفاءتهم؛ إلا أن هناك احتياجاً أكثر بتوفير نظام تدريبي يسعى لإشباع احتياجات العاملين، والتنوع بين التدريب العملي والنظري؛ حيث تؤكد دراسة مطر (Mattar, 2008) بأن نظم التدريب في منهج الإدارة المفتوحة يجب أن تفر في ضوء احتياجات العاملين ورؤسائهم، والتنوع في استخدام وسائل التدريب الحديثة وخاصة التقنية.

(2017) التي أشارت إلى أن الاستعانة بالخبراء يحتاج إلى ميزانية مالية وقاعات تدريبية مجهزة؛ بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة باقادر (Baqader, 2020) بأن انشغال القيادات الجامعية بالأعباء الإدارية والأكاديمية أدى إلى تقنين ضوابط الزيارات الجامعية لتبادل الخبرات بينها.

ثانياً: البيئة التنظيمية

للتعرف على واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية في جامعة شقراء تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة، كما رُتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها كما في الجدول (9).

وتأتي العبارة (8) التي تنص على: (تتفد زيارات مع جامعات متميزة بأدائها لتبادل الخبرات) في المرتبة السابعة بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي يبلغ (1.52)، وانحراف معياري (0.76). وفي الأخير تأتي العبارة (3) والتي تنص على: (يستعين نظام التدريب بخبراء محلياً ودولياً) بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي يبلغ (1.38)، وانحراف معياري (0.60).

وتعزو الباحثة سبب حصول العبارتين (8) و(3) على درجة منخفضة لكثرة الإجراءات الإدارية ومركزيتها؛ كما سيتضح لاحقاً بأنه سبب من الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء. أيضاً لا بد أن يكون هناك مخصصات مالية للتعاون مع الخبراء الأجنبية، ووضع خطة واضحة الأهداف في هذا الشأن؛ على أن يتم التعاون وفق الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (Al-Qahtani,)

الجدول (9)

واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية في جامعة شقراء.

م	العبارات	درجة الاستجابة								
		المتوسط الانحراف		منخفض		متوسط		عال		
		الرتبة	الحسابي المعياري	%	ك	%	ك	%	ك	
1	يحدد الهيكل التنظيمي علاقات الأفراد بكل وضوح.	1	0.68	2.54	10.0	5	26.0	13	64.0	32
4	تتسم البيئة التنظيمية بحرية إبداء الرأي.	2	0.71	2.30	14.0	7	42.0	21	44.0	22
3	مراجعة نظم العمل دورياً.	3	0.76	2.14	22.0	11	42.0	21	36.0	18
8	يسمح بتقييم أداء الجامعة بكل شفافية.	4	0.72	1.74	42.0	21	42.0	21	16.0	8
5	يوجد معايير واضحة لتقييم الأداء.	5	0.74	1.70	46.0	23	38.0	19	16.0	8
6	تسمح لمنسوبيها بالاطلاع على نتائج الاجتماعات وقرارات المجالس	6	0.61	1.52	54.0	27	40.0	20	6.0	3
7	يوجد نظام معلن للمساءلة يطبق على جميع منسوبي الجامعة.	7	0.58	1.44	60.0	30	36.0	18	4.0	2
2	يوجد دليل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات.	8	0.64	1.40	68.0	34	24.0	12	8.0	4
9	تمنح صلاحيات تتناسب مع مهام المكلفين بأعمال إدارية.	9	0.56	1.34	70.0	35	26.0	13	4.0	2
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	-	0.43	1.79						

عيد (Eid, 2017) التي توصلت إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة.

وتأتي العبارة (1) والتي تنص على: (يحدد الهيكل التنظيمي علاقات الأفراد بكل وضوح) في المرتبة الأولى بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي يبلغ (2.54)، وانحراف معياري (0.68)؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود هيكل معلن وواضح فيه قنوات الاتصال على موقع الجامعة؛ حيث ساعدت التقنية على تسهيل ذلك، كما يوجد لكل عمادة ووحدة إدارية هيكلها الخاص. وتتفق نتيجة الدراسة مع أدبيات الدراسة الحالية التي توضح أهمية وجود هيكل لتنظيم علاقات الأفراد، ورفع كفاءة نظام الاتصال لتسهيل تدفق المعلومات. كما أكدت دراسة محمد (Mohammed, 2018) ضرورة توفر نظام اتصال جيد والذي يُعد من متطلبات تطبيق منهج الإدارة المفتوحة.

يتضح من الجدول (9) تراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (1.34، 2.54)، وهذه المتوسطات تقع بالفتتين الأولى والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات مجتمع الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (منخفض إلى عال)؛ حيث يبلغ المتوسط الحسابي العام (1.79) وانحراف معياري (0.43)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية في جامعة شقراء جاء بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة أن السبب قد يرجع إلى مراعاة جامعة شقراء لتطبيق أحد قيم الجامعة في خطتها الإستراتيجية وهو الحوكمة، وما يندرج تحته من الشفافية والمساءلة؛ ولكن مازال دون المأمول، وهذا ما قد يفسر درجته المتوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

وتشير دراسة عيد (Eid, 2017) أن هناك قصوراً من الجامعات السعودية في نشر اللوائح والأنظمة وعدم تفعيل بعضها.

وفي الأخير تأتي العبارة (9) التي تنص على: (تمنح صلاحيات تتناسب مع مهام المكلفين بأعمال إدارية) بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي يبلغ (1.34)، وبانحراف معياري (0.56)؛ وقد يرجع السبب للنتيجة السابقة؛ حيث إن غياب الدليل التنظيمي وعدم وضوح المهام لن يؤدي إلى ممارسة هذه الصلاحيات على الوجه المطلوب؛ علاوة على ذلك وجود المركزية التي تعيق تفويض الصلاحيات في الإدارات المنخفضة والوسطى في الجامعة؛ حيث يُعد من أبرز معوقات نجاح منهج الإدارة المفتوحة. وتؤكد دراسة مطر (Mattar, 2008) أن أهم عوامل نجاح البيئة التنظيمية للإدارة المفتوحة وجود أدلة تنظيمية تساعد العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

ثالثاً: الدعم والتحفيز

للتعرف على واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالدعم والتحفيز في جامعة شقراء، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة، كما رُتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها كما في الجدول (10).

وتأتي العبارة (4) التي تنص على: (تتسم البيئة التنظيمية بحرية إبداء الرأي) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي يبلغ (2.30)، وبانحراف معياري (0.71)؛ وقد يرجع السبب إلى سعي إدارة جامعة شقراء لتأكيد مبادئ التعاون والاستجابة في الاستماع للعاملين سواء من خلال الاتصالات أو عبر الاجتماعات؛ ولكن لا بد ألا يتوقف ذلك على الاستماع فقط؛ وإنما العمل على فتح حوار مثمر لمعالجة كل نواحي القصور، وإشراك العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باقادر (Baqader, 2020)؛ حيث يتبادل الرأي بين القيادات الأكاديمية ومنسوبيها في الجامعات السعودية.

وتأتي العبارة (2) التي تنص على: (يوجد دليل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات) في المرتبة الثامنة بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي يبلغ (1.40)، وبانحراف معياري (0.64)؛ وعلى الرغم من أن أهم المتطلبات اللازمة لنجاح منهج الإدارة المفتوحة هو توعية وزيادة إدراك الموظفين بطبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي القيام بها؛ إلا أن الدليل التنظيمي لجامعة شقراء مازال جارياً العمل عليه في الوقت الراهن؛ حيث إن هناك ورش عمل واجتماعات قائمة لوضع هذا الدليل؛ والذي يعد من أبرز أهداف الخطة الاستراتيجية القادمة للجامعة 2021-2024.

الجدول (10)

واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالدعم والتحفيز في جامعة شقراء.

الرتبة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	درجة الاستجابة				العبارات	م			
		منخفض		متوسط						
		ك	%	ك	%					
1	0.61	2.70	8.0	4	14.0	7	78.0	39	2	تنتهج إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح بينها وبين العاملين.
2	0.63	2.66	8.0	4	18.0	9	74.0	37	1	تشعر الجامعة منسوبيها بأهميتهم ودورهم في العمل.
3	0.69	2.18	16.0	8	50.0	25	34.0	17	3	تدعم إدارة الجامعة مقترحات العاملين بشأن تطوير العمل.
4	0.71	1.68	46.0	23	40.0	20	14.0	7	4	يشترك منسوبو الجامعة في صناعة القرار.
5	0.64	1.62	46.0	23	46.0	23	8.0	4	6	توفر الموارد اللازمة لتحقيق الإبداع الوظيفي.
6	0.58	1.30	76.0	38	18.0	9	6.0	3	5	تبادر إدارة الجامعة بمكافأة المتميزين من منسوبيها.
7	0.49	1.26	76.0	38	22.0	11	2.0	1	8	تقدم الحوافز المادية والمعنوية وفق احتياجات العاملين.
8	0.48	1.24	78.0	39	20.0	10	2.0	1	7	تشرك العاملين في بناء نظام للحوافز يتوافق مع رؤية ورسالة الجامعة.
8 مكرر	0.48	1.24	78.0	39	20.0	10	2.0	1	9	تعلن عن البحوث والأعمال المميزة للعاملين في موقعها الإلكتروني.
-	0.37	1.76								المتوسط الحسابي العام للمحور

الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالدعم والتحفيز في جامعة شقراء جاء بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي السائد للإدارة يعتمد على إلقاء الأوامر والتعليمات دون التحفيز الكافي للعاملين المبادرين بتقديم أفكار جديدة في العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2017) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديرات

يتضح من الجدول (10) تراوح المتوسطات الحسابية بين (1.24، 2.70)، وهذه المتوسطات تقع بالفتتين الأولى والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات مجتمع الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (منخفض إلى عال)؛ حيث يبلغ المتوسط الحسابي العام (1.76) بانحراف معياري (0.37)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق منهج

بعض القيادات بتسليم الموظف نموذج تقييم أدائه السنوي للاطلاع حول نقاط القوة والضعف لديه؛ حيث لا يزال البعض يرى أنها سرية وغير قابلة للتداول. وأظهرت دراسة الجبرين (Al-Jabreen, 2019) أن قلة الحوافز المادية من أبرز المعوقات التي تحد من تطوير الأداء في الجامعات السعودية.

وفي الأخير تأتي العبارة (7) التي تنص على: (تشرك العاملين في بناء نظام للحوافز يتوافق مع رؤية ورسالة الجامعة)، في المرتبة الثامنة بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي يبلغ (1.24)، وبانحراف معياري (0.48)؛ وقد تعزى نتيجة ضعف نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة إلى عدم استقلال الجامعة ماليًا وإداريًا؛ ومن ثم غياب نظام الحوافز القائم على المشاركة مع العاملين في الجامعة، وهو أحد الجوانب المهمة لمنهج الإدارة المفتوح. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باقادر (Baqader, 2020) حيث جاءت العبارة السابقة بدرجة منخفضة كذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تجاه واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء تعزى لمتغيري (الجنس، مسمى العمل) من وجهة نظر عمداء ووكلاء الكليات؟"

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس

للتعرف على الفروق في استجابات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء باختلاف متغير الجنس؛ تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، بناءً على ما يتضح من خلال الجدول (12).

المدارس للأداء القيادي في ضوء مدخل الإدارة المفتوحة فيما يتعلق بالتحفيز متوسطة.

وتأتي العبارة (2) التي تنص على: (تنتهج إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح بينها وبين العاملين) في المرتبة الأولى بدرجة عالية، بمتوسط حسابي يبلغ (2.70)، وبانحراف معياري (0.61)؛ وقد يرجع السبب لتحديد مدير الجامعة يوم مخصص في الأسبوع للقاء منسوبي الجامعة والطلبة وأولياء الأمور للاستماع لهم والحوار معهم؛ بالإضافة إلى تحديد وسائل الاتصال الإلكترونية لجميع وكالات وعمادات الجامعة لتسهيل الاتصال والتواصل من قبل المستفيدين.

يليه العبارة (1) التي تنص على: (تشعر الجامعة منسوبيها بأهميتهم ودورهم في العمل) بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي يبلغ (2.66)، وبانحراف معياري (0.63)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة من خلال حساباتها في وسائل التواصل الاجتماعي (تويتر-إيميل-سناش) على اتصال بشكل دائم مع منسوبيها لثبنتهم في المناسبات الدينية والوطنية، كما تشكرهم أثناء النجاح، وتكرمهم حال التميز في المناسبات والمحافل التي تقيمها وكالات وعمادات الجامعة؛ مما يساهم في رفع الروح المعنوية، ودفع المزيد للعمل على تحقيق أهداف الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مطر (Mattar, 2008).

وتأتي العبارة (8) التي تنص على: (تقدم الحوافز المادية والمعنوية وفق احتياجات العاملين) في المرتبة السابعة بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي يبلغ (1.26)، وبانحراف معياري (0.49)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود خطة واضحة لتقديم الحوافز بناءً على الأداء لمنسوبي الجامعة، أيضاً قلة اهتمام

الجدول (12)

اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق حول الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء باختلاف متغير الجنس.

الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
ذكر	30	24.15	724.50	259.5	0.421
أنثى	20	27.53	550.50		

النتيجة عن دراسة النصير (Al-Nasayr, 2019)؛ حيث يوجد فروق لصالح الإناث حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية لمبادئ الإدارة المفتوحة في محوري التمكين والتطوير التنظيمي.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير مسمى العمل

للتعرف على الفروق في استجابات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء باختلاف متغير مسمى العمل؛ استخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) كما يتضح من خلال الجدول (13).

يتضح من الجدول (12) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء باختلاف متغير الجنس؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحور (0.421)، وهي قيمة أكبر من (0.05)؛ أي: غير دالة إحصائياً.

وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات مجتمع الدراسة من الذكور والإناث حول واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء؛ وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود اختلاف بين الجنسين حول واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة؛ لأن بيئة العمل وألياته موحدة بين شطري الطلاب والطالبات في الجامعة. وتختلف هذه

الجدول (13)

اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق حول الصعوبات التي تواجه تطبيق مهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء باختلاف متغير مسمى العمل.

مسمى العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
عميد/ة	13	24.15	314.0	223.0	0.698
وكيل/ة	37	25.97	961.0		

(Baqader, 2020)؛ حيث يوجد فروق لصالح العمداء في درجة ممارسة منهج الإدارة المفتوحة في الجامعات السعودية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على: "ما الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء من وجهة نظر عمداء ووكلاء الكليات؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة، رُتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها كما في الجدول (14).

يتضح من الجدول (13) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء باختلاف متغير مسمى العمل؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحور (0.698)، وهي قيمة أكبر من (0.05)؛ أي: غير دالة إحصائياً.

وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات مجتمع الدراسة على اختلاف مسمى عملهم حول واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء؛ وقد يعزى ذلك إلى أن العمداء والوكلاء لديهم وعي متمائل حول تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء بحكم عملهم بجانب بعض. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة باقادر

الجدول (14)

الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.

الرتبة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	درجة الاستجابة						العبارات	م
		غير موافق		موافق		موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.47	2.84	4.0	2	8.0	4	88.0	44	7 البيروقراطية في أداء العمل.
2	0.49	2.80	4.0	2	12.0	6	84.0	42	6 غموض معايير ترشيح اختيار القيادات.
3	0.51	2.78	4.0	2	14.0	7	82.0	41	9 قلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لتسيير العمل.
4	0.52	2.76	4.0	2	16.0	8	80.0	40	10 غياب الآليات المعززة للمساءلة.
5	0.65	2.70	10.0	5	10.0	5	80.0	40	1 نقص الأدلة الإجرائية المنظمة للعمل.
6	0.66	2.66	10.0	5	14.0	7	76.0	38	15 ضعف أنظمة الحوافز المادية والمعنوية.
7	0.64	2.56	8.0	4	28.0	14	64.0	32	11 قلة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
8	0.70	2.56	12.0	6	20.0	10	68.0	34	5 قلة مشاركة الجامعة بالمعلومات والحقائق التي تهتم العاملين.
9	0.88	2.14	32.0	16	22.0	11	46.0	23	16 قلة الموارد المالية لتطبيق الإدارة المفتوحة.
10	0.86	2.04	34.0	17	28.0	14	38.0	19	4 عدم رغبة الموظفين في المشاركة وتحمل المسؤوليات.
11	0.74	2.02	26.0	13	46.0	23	28.0	14	3 ضعف ثقة القيادات بالمستويات الإدارية المختلفة.
12	0.79	1.90	36.0	18	38.0	19	26.0	13	8 ضعف تبني أسلوب فرق العمل.
13	0.74	1.84	36.0	18	44.0	22	20.0	10	2 ضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية.
14	0.88	1.72	56.0	28	16.0	8	28.0	14	14 عدم توفر الكوادر الأكاديمية المؤهلة لتطبيق الإدارة المفتوحة
15	0.73	1.46	68.0	34	18.0	9	14.0	7	12 ضعف الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر للعاملين.
16	0.70	1.44	68.0	34	20.0	10	12.0	6	13 عدم مناسبة الخطط التدريبية لاحتياجات العاملين.
-	0.42	2.26							المتوسط الحسابي العام للمحور

وترى الباحثة أن نتيجة العبارتين (12) و (13) منطقية؛ فبالرجوع إلى نتيجة السؤال السابق، نجد أن واقع تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء في محور التدريب والتعليم لم يكن منخفضاً؛ لذا لا تمثل معوقاً أمام تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء؛ ومع ذلك تؤكد دراسة أبو رية (Abu Rayah, 2018) أن ضعف عملية تدريب العاملين يعد من أكبر المعوقات التنظيمية لمنهج الإدارة المفتوحة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي نص على: "ما الآليات المقترحة لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء؟"

للإجابة عن هذا السؤال، وبعد استقراء النتائج، ومن خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة؛ تقترح الباحثة مجموعة من الإجراءات التي قد تساعد على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء:

1- مجال الإدارة الجامعية

- استشراف احتياجات المستقبل والتخطيط لتلبيتها.
- نشر التنافسية وتحقيق متطلباتها من خلال وضع برامج لها في الخطة الإستراتيجية للجامعة، وربط الخطة برؤية المملكة 2030.
- تثقيف منسوبي الجامعة بمنهج الإدارة المفتوحة، ومبادئه، ومتطلبات تحقيقه.
- توفير المناخ الملائم لنشر منهج الإدارة المفتوحة من حيث تضمين مشاركة جميع منسوبي الجامعة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- تصميم هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة ومباشرة بين جميع المستويات الإدارية.
- تمكين العاملين عبر تفويض صلاحيات أكبر للمستويات الوسطى والدنيا حسب قدرات العاملين ومهاراتهم.
- وضع معايير علمية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعة، وتكوين لجنة خاصة بترشيح واختيار القيادات.
- تصميم نظام محاسبي لجميع منسوبي الجامعة، وتعزيز الرقابة الذاتية لديهم.
- تطبيق مبدأ الشفافية عبر نشر المعلومات المتعلقة بإنجازات الجامعة ونتائجها، وإسهامات كل وحدة وقسم وفرد في تحقيقها بما يجعل كل فرد مسؤولاً أمام جميع العاملين عن أي قصور في أدائه، وتحمل النتائج المترتبة على هذا القصور.
- إنشاء دليل تنظيمي يفصل فيه التنظيم الإداري لكافة وحدات الجامعة، ويقدم معلومات عن الهياكل التنظيمية ونطاق الإشراف، والاختصاصات الإدارية، والمهام والواجبات على أن يُحدَّث دورياً.

يتضح من الجدول (11) تراوح المتوسطات الحسابية بين (1.44، 2.84)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الأولى والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات مجتمع الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (منخفض إلى عالٍ)؛ حيث يبلغ المتوسط الحسابي العام (2.26) بانحراف معياري (0.42)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين مجتمع الدراسة على الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جامعة شقراء لا يوجد لديها استقلال إداري ومالي؛ فهي تعد جامعة ناشئة، وتحتاج إلى الاستفادة من خبرات الجامعات الريادية المحلية والعالمية؛ مما يساعدها على تطبيق الإجراءات الإدارية الحديثة التي تسهم بالتقدم والتطور، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2017). وتؤكد دراسة ننجاي وأجبايزي (Nnjai & Agbaeze, 2017) أن دور القيادة مهم في منهج الإدارة المفتوحة من خلال تطوير بيئة العمل عبر التعاون مع العاملين وإشراكهم في صنع القرار داخل المؤسسة.

وتأتي العبارة (7) التي تنص على: (البيروقراطية في أداء العمل) في المرتبة الأولى بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي يبلغ (2.84)، وبانحراف معياري (0.47)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف وعي القيادات الأكاديمية في الجامعة بالدور الكبير لنمط القيادة في تسهيل الإجراءات، وتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار، والعكس من ذلك. وتؤكد دراسة الحبسي (Al-Habsi & Al-Harthi, 2007) أن من أبرز معوقات تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وجود إدارة عليا مركزية.

يلها العبارة (6) التي تنص على: (غموض معايير ترشيح اختيار القيادات) بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي يبلغ (2.80)، وبانحراف معياري (0.49)؛ وقد يرجع السبب للنتيجة السابقة وهي البيروقراطية في العمل؛ حيث لا يوجد معايير معلنة وواضحة لاختيار المرشحين في المناصب القيادية في الجامعة ويُعَيَّنون من خلال قرار إداري من مدير الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باقادر (Baqader, 2020) التي تشير إلى عدم الإفصاح عن معايير ترشيح القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

وتأتي العبارة (12) التي تنص على: (ضعف الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر للعاملين) في المرتبة الخامسة عشرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي يبلغ (1.46)، وبانحراف معياري (0.73). وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة (13) التي تنص على: (عدم مناسبة الخطط التدريبية لاحتياجات العاملين) بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي يبلغ (1.44)، وبانحراف معياري (0.70).

- إعداد كوادر مختصة بإستراتيجيات التنافسية لضمان الحضور التنافسي في المحافل الإقليمية والعالمية.

التوصيات

- في ظل النتائج التي تم التوصل إليها، تُوصي الباحثة بما يلي:
- أشارت النتائج إلى أن تطبيق منهج الإدارة المفتوحة دون المأمول، وعليه لابد من تبني مدخل الإدارة المفتوحة في جامعة شقراء، وتثقيف القيادات الأكاديمية بهذا المدخل عبر دورات وورش تدريبية لتعزيز تنافس جامعة شقراء مع الجامعات الأخرى.
 - توفير دليل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات لمنسوبي الجامعة، ليسهم في تيسير العمل الإداري، وتحقيق المرونة وتفويض الصلاحيات، والعمل على تحديثها باستمرار.
 - تصميم قاعدة بيانات لمشاركة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل مع جميع منسوبي الجامعة، وفتح قنوات اتصال مباشرة مع جميع المستويات الإدارية.
 - بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تطبيق المساءلة والمحاسبة لجميع منسوبي الجامعة.
 - عقد شراكات مع الجامعات ذات الريادة العالمية للاستفادة من الخبرات والتجارب الأجنبية في مجال تطوير الأنظمة الإدارية، وتطبيق منهج الإدارة المفتوحة.

- تطوير البنية التحتية في الجامعة والخاصة بالاتصالات وتقنية المعلومات، والعمل على إنشاء قاعدة بيانات تساعد منسوبي الجامعة على التزود بالمعلومات لتسهيل اتخاذ القرارات.

2- مجال الكوادر البشرية

- وضع نظام لتدريب الكوادر البشرية بحيث تلتزم الإدارة بتحويل الجامعة إلى جامعة متعلمة، وعدّ التعليم والتدريب عملية مستمرة وأساسية في إستراتيجية الجامعة؛ على أن يتضمن برنامج التدريب الاستعانة بالخبراء محلياً ودولياً لتنوع وتعزيز الخبرات والمهارات.
- تصميم نظام للحوافز بحيث يساعد على دعم التغيير الإيجابي في سلوكيات العاملين، مع مراعاة القدرات والاختلافات في مهارات العاملين بحيث تتناسب الأجور والحوافز مع جهود العاملين ومبادراتهم ومساهماتهم الفعلية في إنجازات الجامعة.
- وضع نظام لتقييم الأداء بحيث يشترك جميع منسوبي الجامعة في وضعه، وأن يتضمن معايير مُعلنة وواضحة تمكّن العاملين من التقييم الذاتي لأدائهم.
- تنمية الكوادر البشرية وإعدادهم في مجال الإبداع والابتكار، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتمكّنهم من تحقيق التميز للجامعة.
- إعداد أعضاء هيئة التدريس علمياً وبحثياً، وتحقيق العمق الأكاديمي المطلوب في التخصص لتخريج طلاب متميزين وجاهزين للمنافسة على الصعيدين العلمي والعملية.

References

- Abdulmajid, D. (2012). Open-Book management systems. *research, Publishing, and Consulting Center in Sudan*, (20), 71-88.
- Abu Rayah, M. (2018). The impact of applying Open-Book management on increasing job satisfaction for hotel workers. *Faculty of Tourism and Hotel Journal at Sadat City University*, 2(2), 86-139.
- Abu Al-Nasr, M. (2009). *Future leaders: Modern Outstanding Leadership*. Egypt: Arab Training and Publishing Group.
- Al-Aref, N. (2002). *Strategic Management. Management of Third Millennium*. Alexandria: Eldar Elgamaya.
- Al-Ghalbi, T. & Idris, S. (2007). *Strategic management; an integrated systematic perspective*. Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- Al-Habsi, H. & Al-Harithi, H. (2007). *The reality of the application of some of the principles of Open-Book Management; Introduction to Open-Book Management in Elementary schools in Oman*. Published Master's Thesis, College of Education, Sultan Qaboos University.
- Al-Heef, A. (2020). The Role of Exposed Management in Raising the Performance Efficiency of the Employees in King Fahad Library. *Journal of Libraries and Information Researches in Cairo University*, 25, 9-42.
- Al-Jabreen, F. (2019). *Developing Human Resources Management in Saudi Universities in Light of the Governance Dimension*. Unpublished Ph.D Thesis, King Saud University.

- Al-Nasayr, Y. (2019). The Impact of Empowering Academic Leaders on organizational Development at Northern Border University. *International Journal for Educational Researches*, 43(2), 11-34.
- Al-Qahtani, A. (2017). *Developing The Leadership Performance of the Principals of private and foreign schools in Saudi Arabia in light of Open-Book Management*. Unpublished Ph.D Thesis, Educational Collage, Imam Mohammed Bin Saud University, Riyadh.
- Al-Sayegh, N. & Badakhan, M. (2013). Strategic Planning and Global Competitive Advantage at King Abdulaziz University. *Arab Journal of Education*, 33(2), 145-180.
- Al-thabity, K. (2019). The Necessary Administrative Capabilities to Develop the Leaders Performance in Saudi Universities in Light of 2030 Vision. *Journal of Public Administration*, 59(4), 772-836.
- Amer, S. (1997). *21st Century Management*. Egypt: Wide Service Management Consulting Center.
- Baqader, M. (2020). *Open-Book Management; Entrance for Academic Leadership Performance Development at Saudi Universities*. Unpublished Ph.D. Thesis, Department of Educational Management, College of Education, King Saud University.
- Eid, H. (2017). Developing the Administrative Performance of Saudi Universities by taking Advantage of the most Prominent Models of University Governance at Global Level. *Journal of Education in Ein Shamis University*, 37, 504-584.
- Hussam Al-Din, L. (2005). Open-Book Management: Major recent trends in human resources training and development. *A Working Paper from the 34th International Conference of the International Federation of Training and Development Organizations*, 14-16 November in Cairo.
- Issa, M. (2012). Managing human resources and achieving competitive advantage. *Journal of Training and Development, General corporation for Vocational and Technical Training*, 158, 76-98.
- Kaaki, S. (2018). Improving Effectiveness of Leadership Performance in Higher Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: Princess Nora University. *Journal of Education*, 99, 331-377.
- Mattar, A. (2008). Open-Book management as an introduction for performance development in the Office of Practical Education and Field Training at the Faculty of Elementary Education. *Journal of Helwan University*, 30, 375-397.
- Mohammed, M. (2018). The exposed management and it's role in developing innovated minds of managers. *Journal of Mansoura*, 31, 30-48.
- Mustafa, A. (2004). Empowering workers. *A Working Paper Presented at the 14th International Conference on Training and Development*, Cairo.
- Shaqra University. (2020). *Strategic Plan*. <https://shortest.link/2fdH>.
- Shaqra University (2021-2024), *Strategic Plan Manual*. <https://rb.gy/lggue4>.
- University Affairs Council. (2020). *Saudi Universities System*. The General Secretariate of the Higher Education Council.
- Barkwan, D. (1997). *Open Book Management*. Overview at the business center, Knoxville.
- Buhler, M. (2010). Opening up management communication: Learning from open book management. *Supervision*, 71(8), 15-17.
- Case, J. (1996). The Open Book Revelation. *At. Inc.* 17(8), 26-37.
- John, S. (1998). *The Opening Book Management*. Field book, Jhon Wiley & others, INC, New York.
- Menet, G. (2017). The importance of strategic management in international business expansion of the pestel method. *International Business and Global Economy*, 35(2), 261-270.
- Nnaji, P. & Agbaeze, E. (2017). Effect of open book management on organizational performance in selected manufacturing firms in Enugu State Nigeria. *Sustainable Human Development Review*, 2(9), 24-40.