

دور الإدارة على المكشوف فى رفع كفاءة الأداء للعاملين فى مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

د. عالية مذكر هيف الهيف

أستاذ مساعد بقسم المكتبات والمعلومات
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
المملكة العربية السعودية

المستخلص:

نظرا لما تعانيه معظم مؤسسات المعلومات من افتقارها لمنهج إدارة سليم ومدرّوس، فقد تطلّب الأمر من الباحثة أن تسلط الضوء على أهمية تطبيق منهج الإدارة على المكشوف فى مساعدة الإدارة العليا، وتكمن أهمية الدراسة لندرة موضوعها داخل حقل المكتبات والمعلومات عموما، كما تكمن الأهمية فى فهم الأثر الإيجابى لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف كونه يحقق التكامل ما بين الجهاز الإدارى والتنفيذى فى مكتبة الملك فهد الوطنية، بشكل خاص وذلك عن طريق أسلوب وأداة الدراسة بعمل استبيان هذا، وقد حُكِّمت الاستبانة من قبل نخبة من المتخصصين فى الإدارة وتخصص المكتبات والمعلومات وقد أجازوه، وجمعت بيانات هذه الدراسة باستخدام الأدوات التالية: البيانات المكتبية، والبيانات الميدانية والبيانات الأولية، وتتلخص مشكلة الدراسة بتساؤل عن مدى كفاءة النظم المستخدمة حاليا فى مكتبة الملك فهد الوطنية لتطوير أداء العاملين، وإلى أى مدى يمكن أن يساهم تطبيق منهجية الإدارة على المكشوف فى تحسين وجودة الأداء؟ وتهدف الدراسة بشكل عام إلى فهم الدور الذى يمكن أن تؤديه الإدارة على المكشوف، ومعرفة متطلبات تطبيقها، والرؤية فى تطبيق هذا المنهج من عدم تطبيقه فى مكتبة الملك فهد الوطنية. وتقدم الإجابة عن التساؤلات والفرضيات مثل ما المقصود بمنهج الإدارة على المكشوف؟ ما هى أهم فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف؟ ما مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة فى مكتبة الملك فهد الوطنية؟ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى المعتمد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وذلك تطبيقا على مجتمع الدراسة وهو العاملون فى مكتبة الملك فهد الوطنية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة على المكشوف - الإدارة المفتوحة - القيادة - الحوكمة - الجودة - الموارد البشرية.

دور الإدارة على المكشوف فى رفع كفاءة الأداء للعاملين فى مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

التمهيد:

من الإدارة والقيادة إلى الحوكمة والإدارة المفتوحة، أو الإدارة على المكشوف.. كلها أساليب إدارة للعمل، وهى كثيرة ومتعددة، ومصادر المعرفة فى هذا الإطار ثرية جدا ولا تُحصى، وقد يكون ذلك سبب صعوبة البحث فى التدقيق والانتقاء لمصادر المعلومات فى هذا الموضوع؛ إذ إن الإدارة والقيادة منهجان متبعان فى تطوير وتحسين كل مسارات الأعمال بكافة المؤسسات، ولكل منهما خطوطه ومبادئه التى يفصلهما عن الآخر فى أسلوب العمل.

إن مفهوم الإدارة^(١) بمعنى Administration يختلف عن مفهوم الإدارة بمعنى Management التى تعنى مسؤوليات السلطات العليا من حيث وضع الأهداف العامة، ورسم السياسات الرئيسية، وإدارة الوحدات الحكومية، والاحتفاظ بالسجلات، وإعادة ترتيب المعلومات، وتطبيق القواعد والإجراءات بواسطة جهات ومستويات أخرى.

أما مفهوم الإدارة بمعنى Management تعنى اتخاذ القرارات الإدارية على مستويات المؤسسة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة والنشاطات التى يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم، والتوجيه والرقابة والاتصال والقيادة، ويوضح جيب هاجورت فى ترجمة كتابه للمترجم ربيع وهبة^(٢) رأيه فى إدارة الفن على أنه يوفر بصيرة عملية ونظرية ومفاهيمية فى إدارة المؤسسات الثقافية والربحية وغير الربحية، لأن تركيبة الفن والإدارة والنظرية والممارسة والثقافة حسب هاجورت ستوفر مساعدة حقيقية لمن يريد اكتساب المعرفة حول إدارة أعمال تجارية ثقافية cultural businesses.

بينما يوضح ريتشارد آى ليستر وجون سى كونيش وهما خبيران فى شؤون الطيران مفهوم القيادة^(٣) على أنها فعل الأشياء الصحيحة، ويرى أنها سبب فى التأثير على سلوك الآخرين لدفعهم نحو إنجاز الهدف المرغوب به، والقيادة هى الفعالية المبنية على أساس مفهوم القيام بالأشياء الصحيحة. أما الإدارة فهى فعل الأشياء بشكل صحيح. وربما لأهمية الموضوع يدلل كيث جرينيت^(٤) أن عدد الكتب قد وصل من ٢٠٣٣ إلى ١٤١٣٩ كتابا تتناول موضوع «القيادة»، وكانت معروضة للبيع على موقع "أمازون"، وفى غضون ست سنوات فقط من ذلك التاريخ، تضاعف هذا العدد أربع مرات ليصل إلى ٥٣١٢١ كتابا، وهناك دليل واضح على أنه خلال فترة قليلة من الزمن سيفوق عدد الكتب التى تتناول القيادة عدد من يقرأون هذه الكتب، وخلاصة ما يرى كيث أن القيادة شخص وشخصية وعمل ونتيجة.

د. عالية مذكر هيف الهيف

وفي العقود الأخيرة ظهرت آلية جديدة مقننة لتنفيذ مبادئ الإدارة الرشيدة، وهي الحوكمة، والحوكمة الرشيدة مصطلح اقتصادي يتضمن عددا من التعاريف غير المحددة؛ لأنه يتداخل مع الكثير من الجوانب الإدارية أو الاقتصادية وغيرها، وعرفها البنك الدولي بأنها^(٥): الأسلوب الذي تمارس به السلطة إدارة مصادر الدولة الاقتصادية لأجل التنمية. لذا يُقصد بها القواعد التي تحقق أفضل حياة للمواطن، وذلك باستغلال واستخدام الموارد المتاحة أفضل استغلال، وتطبق في الأساس على الدول النامية بهدف تحقيق الوصول لمعدلات النمو الاقتصادي، ومن دعائم الحكومة الرشيدة هي الخدمة المدنية، والحكومة الإلكترونية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وإدارة الأموال العامة، وإصلاح القطاع العام في الدول العربية، والعمل على أسس سليمة.

والقيادة الرشيدة كما في توصيات مؤتمر القيادة الرشيدة^(٦) بحاجة إلى بيئة مجتمعية صالحة، تقوم على حكم المؤسسات، واحترام القانون، وضمان الحقوق والحريات، الأمر الذي يتطلب من الجميع بذل الجهود من أجل توفير متطلبات صناعة هذه البيئة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً. والقيادة الرشيدة تضم قادة بناء دولة عادلة ذات حكم صالح، بناء يحملون مجموعة من الصفات الشخصية المتميزة، ويتمتعون بمعرفة عالية، ومهارات متخصصة وأخلاقيات مهنية.

ويعد منهج الإدارة على المكشوف منهجا جديدا في الإدارة يساعد في تحديد الرؤية المشتركة بين العاملين في الإدارة، وهو منهج يتسم بالمرونة، والوضوح في التعامل بإيجاد بيئة عمل مريحة تساعد على الإبداع والابتكار، بعيدا عن الخوف والشل، وبعيدا عن العمل في بيئة تقليدية مجردة من العمل من أجل إرضاء الغير، وحيث إن الغرض من الإدارة على المكشوف هو تمكين أفراد المؤسسة من العمل بروح مشتركة، وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم، وتحقيق مبدأ الشفافية والوضوح في العمل؛ وحيث إننا الآن نعيش في عصر الثورة المعلوماتية، وعصر الانفتاح والعولمة يتحتم على كل المؤسسات العمل على مبدأ الوضوح والشفافية، وذلك لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، والعمل في بيئة ناجحة؛ لأن العمل بمنهج الإدارة على المكشوف يساهم في عمل القيادات بوضوح، بعيدا عن الغموض والتحفظ في أسلوب الإدارة لأن هذا بدوره يساهم في رفع كفاءة العمل.

وتشير هيلينا أوكونور في أحد أبحاثها^(٧) الذي ترجمته الباحثة إلى أن دافع الشخص الناجح يعود إلى عامل "الأنا"؛ حيث إن الأشخاص يفعلون الأشياء لأسبابهم

دور الإدارة على المكشوف فى رفع كفاءة الأداء للعاملين فى مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

الخاصة، وليست تلك الأشياء المفروضة عليهم من قبل الآخرين، ومن المهم أن نتذكر ذلك؛ لأن العديد من موظفينا مثاليون، ويحفظون بوعدهم بزيادة الراتب. كما أنهم يريدون التعبير عن قيمهم من خلال عملهم. وهدف الإدارة المكشوفة هو إعطاء الموظفين المعلومات التى يحتاجونها من أجل معرفة أين يقف العمل، إضافة إلى ذلك، يستجيب الموظفون لفكرة أن الإدارة تشارك المعلومات؛ لأنها تسعى إلى الشفافية، كما أن هذه الشفافية تربط بين الغرض من الإدارة المكشوفة وبين القيم الإنسانية؛ مثل: "الأمانة" و"الجدارة بالثقة"، ومن المهم جدا توضيح السبب التعاونى، وهو اتباع الإدارة المكشوفة من حيث احترام الموظفين، ويجب أن تتكيف الإدارة المكشوفة مع ثقافتنا الفريدة بخصوص التعاونيات التى يهتم بها الموظفون.

أولاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بفهم الأثر الإيجابى لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف كونه يحقق التكامل ما بين الجهاز الإدارى والتنفيذى فى مكتبة الملك فهد الوطنية، ويحقق تغذية مرتدة للقائمين فى المكتبة وتعمل على تحفيزهم وإبراز الطاقات الكامنة فى ذواتهم، وذلك من خلال مشاركتهم معاً بالمعلومات، وإتاحتها، وعدم احتكارها، والوعى الكامل بالأرقام والإحصاءات داخل الإدارة، والعمل كفريق واحد لتحقيق مبدأ التكامل، إضافة لارتباط جودة الخدمات المقدمة بإدارة المكتبة، والتى تجعل رسالة المكتبة تحقق أهدافها، وذلك من خلال جودة الأداء. والحاجة لمعرفة أهم المعوقات التى قد تواجه فى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، إضافة إلى قلة الدراسات العربية بحسب علم الباحثة التى تبحث بالأخص فى منهج الإدارة على المكشوف.

ثانياً: أسلوب وأداة الدراسة:

تكونت الدراسة من محورين: إحداهما نظرى يتناول مفاهيم الإدارة والقيادة والحوكمة الرشيدة، والآخر عملى تطبيقى على العاملين بمكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض، هذا وقد حُكِّمَت الاستبانة من قبل نخبة من المتخصصين فى الإدارة وتخصص المكتبات والمعلومات وقد أجازوه، وجمعت بيانات هذه الدراسة باستخدام الأدوات التالية:

١- البيانات المكتبية:

هى البيانات الأساسية (الأولية) والثانوية التى تمثل الخلفية النظرية التى بُنيت عليها هذه الدراسة بالاعتماد على الكتب العلمية والبحوث والدراسات العلمية التى بحثت

د. عالية مذكر هيف الهيف

فى موضوع الدراسة المنشورة على شبكة الإنترنت العالمية، والدوريات والوثائق والدراسات السابقة.

٢- البيانات الميدانية:

أداة الدراسة هى الاستبانة باستخدام مقياس (الثلاثى) لمعرفة درجة الموافقة (موافق، غير موافق، موافق إلى حد ما). حيث يعبر الرقم (٣) عن أكبر درجة (موافق)، ويعبر الرقم (١) عن أصغر درجة (غير موافق)، وأعدت استبانة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد جاء البناء على النحو التالى.

٣- البيانات الأولية:

اشتملت على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتشكلت من: المؤهل العلمى، والعمر، والتخصصات العلمية، والمجال الذى تعمل به، وعدد سنوات الخبرة.

ثالثًا: مشكلة الدراسة:

بما أن معظم المؤسسات المعلوماتية تعاني من افتقارها لمنهج الإدارة على المكشوف، وهو بالضرورة ما نتج عنه العديد من المشكلات الإدارية فى المؤسسات المعلوماتية، لذلك سنلقى الضوء على مدى تطبيق هذا النمط من المناهج، والذى من خلاله يهتم العاملون فى المؤسسة فى كافة المستويات الإدارية، شأنهم شأن الإدارة العليا بنجاح العمل وأساليب التطوير لذلك، ومن خلال هذه الدراسة سنتضح الرؤية فى تطبيق هذا المنهج من عدم تطبيقه، وتتلخص مشكلة الدراسة بتساؤل عن مدى كفاءة النظم المستخدمة حاليا فى مكتبة الملك فهد الوطنية لتطوير أداء العاملين، وإلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق منهجية الإدارة على المكشوف فى تحسين جودة الأداء؟

رابعًا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى فهم الدور الذى يمكن أن تؤديه الإدارة على المكشوف، ومعرفة متطلبات تطبيقها، والرؤية فى تطبيق هذا المنهج من عدم تطبيقه فى مكتبة الملك فهد الوطنية، وبشكل محدد تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف بمنهج الإدارة على المكشوف.

٢- التعرف على فوائد أسلوب الإدارة على المكشوف.

٣- التعرف على كفاءة النظم الحالية المستخدمة فى مكتبة الملك فهد الوطنية.

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

- ٤- توضيح الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٥- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف.
- ٦- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف.

خامساً: التساؤلات والفرصيات:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، قامت الباحثة بطرح التساؤلات الآتية:

- ١- ما المقصود بمنهج الإدارة على المكشوف؟
- ٢- ما أهم فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف؟
- ٣- ما مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية؟
- ٤- ما الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية؟
- ٥- ما أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف؟
- ٦- ما أهم المقترحات والتوصيات في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف؟

سادساً: المنهج والإجراءات:

في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المستهدف الحصول عليها لدراسة منهج الإدارة على المكشوف، استخدمت الباحثة الدراسة الوصفية (Descriptive Study)؛ لتصف ما هو كائن والاهتمام بالظروف الكائنة، والممارسات السائدة والمعتقدات والآراء التي يؤمن بها الناس، والاتجاهات التي تتبلور حول موضوع أو موقف معين، ولكون المنهج الوصفي يعتمد على جمع بيانات عن المشكلة (موضوع الدراسة) وتحديد أبعادها ومحاورها بصورة دقيقة، فإن في هذا مسوغاً آخر لاستخدام الدراسة الوصفية بهدف وصف الظاهرة، كما هي متواجدة في مجتمع الدراسة دون التدخل فيها، ودون إجراء أي معالجة تجريبية لها، لذلك؛ فالمنهج الوصفي هو الأنسب لهذه الدراسة.

وتفصيلاً، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها^(٨)، بالإضافة إلى تحليلها

د. عالية مذكر هيف الهيف

التحليل الكافي الدقيق المتعمق، الذي يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج، والقائم على القياس والتصنيف والتفسير؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

وحيث تعتمد هذه الدراسة الوصفية على جمع بيانات وفيرة عن المشكلة (موضوع الدراسة)، وتحديد أبعادها بصورة دقيقة. فقد تطلب وصف الخصائص المختلفة للظاهرة والعوامل المؤثرة عليها، والظروف المحيطة بها؛ وذلك لفحص العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي لها علاقة بالظاهرة أو الحدث.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو العاملون في مكتبة الملك فهد الوطنية وعددهم الاجمالي ٣١٥ موظفاً وأختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية وهي ما تمثل تقريبا ٥٠% من إجمالي عدد أفراد مجتمع البحث من العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية وعددهم (١٤٩).

ثامناً: حدود الدراسة (جغرافية الدراسة)

الحدود المكانية: تشمل هذه الدراسة جميع العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض، بالمملكة العربية السعودية. أما **الحدود الزمانية:** فقد جُمعت البيانات لهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية للعام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة على المكشوف تعني: أن تجعل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مكشوفة ويعلمها الموظفون^(٩)، ومن ثمَّ لا يوجد شيء سري أو غامض، فالعمل يكون فوق الطاولة، وبمشاركة الجميع، ويرى الدكتور عبد الرحيم محمد^(١٠) أن الإدارة على المكشوف منهج حديث يركز على استخدام المعلومات المتاحة لدى الموظفين، وذلك بتوفير مناخ مناسب لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تقوم على المصارحة بين أعضاء المنظمة، بما يساعد على إيجاد مقترحات تطويرية، وهناك تعريف إجرائي يرى أنها منهج حديث يتم من خلال مشاركة العاملين بصياغة الأهداف وتبادل الأفكار، واتخاذ القرارات، وذلك بدوره يساهم في رفع كفاءة العاملين.

أما الإدارة^(١١)؛ فهي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة للوصول للهدف المنشود أو الموضوع من خلالها ومع الأفراد بأفضل الطرق والأساليب وأقلها تكلفة.

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

الدراسات السابقة:

أولاً: البحوث والمقالات:

الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة/ محمد حسين الرفاعي، إشراف محمد ناصر كلية الإدارة، النسخة العربية المقدمة لجامعة سانت كليمناتس بريطانيا لنيل درجة الدكتوراه ٢٠٠٩.

يرى الباحث أنه حتى تكون المؤسسة في القمة لا بد وأن تواكب التطور، ولا تقصد بالتطور حداثة الآليات والتقنيات، كتبديل الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني، فهذه الأمور تعد أو تدخل تحت بند نظام العمل، بل نقصد منها تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب، وسموها وأيضاً سمو الأهداف والطموحات، وبعبارة أخرى مختصرة نقصد به التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة، سواء في جانب الإدارة أو جانب العاملين في الداخل والخارج؛ لأن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك من قدرات؛ فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، وهذا فرق جوهري حتى بين الدول وأنظمة الحكم.

لقد بات التطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة، سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية، وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والثبات.

ثانياً: الدراسات والبحوث الجامعية

الدراسة الأولى^(١٢):

الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة مقارنة، محمد علي الراجحي، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، أكاديمية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية. الرياض، ٢٠١٤.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تبني المؤسسات الأكاديمية الأمنية للشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس، وإدراكهم لفاعليته في المؤسسات الأكاديمية الأمنية، وقد توصلت الدراسة للنتائج والتوصيات التالية:

١- زيادة مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية والإيجابية تؤثر في

درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته.

د. عالية مذكر هيف الهيف

٢- أن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم، ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات.

٣- أوضحت الدراسة من إجابات أفراد العينة أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع الموظفين تستطيع تعزيز الثقة وتخطي المشاكل التي تواجهها المؤسسة وذلك بدرجة عالية ومتوسطة.

أما توصيات الدراسة:

١- أوصت الدراسة بضرورة التأكيد علي أهداف المملكة العربية السعودية المتعلقة بالانفتاح والنزاهة والشفافية.

٢- الاستفادة من التصور المقترح من قبل الباحث لرفع درجة الشفافية بالمؤسسات الأمنية السعودية.

٣- كما رُصدت جائزة سنوية تمنح للإدارة الأكثر شفافية داخل المؤسسات الأمنية كحافز.

الدراسة الثانية(١٣):

خالد صبيح الهادي تهامي/ نموذج مقترح لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية، ٢٠١٢، مصر. يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- استعراض الإطار الفكري والفلسفي لمنهج الإدارة على المكشوف لتغطية الجانب النظري من البحث.

٢- التوصل من خلال الدراسة النظرية إلى الأبعاد التنظيمية والسلوكية الواجب توافرها لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف في وحدات الإدارة المحلية.

٣- الوقوف على مدى ملائمة عناصر البيئة التنظيمية والسلوكية المتوافرة في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف.

٤- التوصل إلى مدى وجود اختلاف بين المستويات الإدارية الثلاثة بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية، فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف.

٥- التوصل إلى نموذج مقترح لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية.

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

الدراسة الثالثة^(١٤):

Wong & Hung دراسة بعنوان شفافية المعلومات وحماية الخصوصية

الرقمية ٢٠٠٩.

تهدف الدراسة إلى وضع نموذج لتحليل العلاقة المتداخلة بين شفافية المعلومات، وحماية الخصوصية الرقمية من وجهة نظر مزودي الخدمات الإلكترونية، كما يوجد ارتباط قوي بين الشفافية المعلوماتية وجميع المتغيرات المستقلة في الدراسة. كما تشير الدراسة أنه ترتبط شفافية المعلومات ارتباطا إيجابيا بحماية خصوصية المعلومات، والاتصالات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد، ويعتبر ذلك مؤشرا جيدا على أن تبني سياسة شفافية المعلومات إنما هو تجسيد لحماية المعلومات الشخصية للعملاء المستفيدين من الخدمات المقدمة، ولهذا يتوفر الحافز لدى المشاركين في تقديم أفكار جديدة تدعم سياسة الشركة المتمثلة في الشفافية المعلوماتية المرتبطة بمستوى عال من حماية البيانات الشخصية، مما يزيد الثقة بتعاملاتها من قبل المستخدمين أو الزبائن.

وتوصي الدراسة:

- ١- بأن تسوق سياسة شفافية المعلومات مع الممارسات العملية لحماية المعلومات الشخصية للأفراد، من خلال تقنية وسائل إرسال المعلومات.
- ٢- ينبغي أن تُقِيم سياسة حماية الخصوصية الرقمية بشكل أكثر موضوعية، وأن يقوم مُسَوِّقُ الخدمات بإعادة النظر في طريقة تزويد الخدمات والمعلومات عن الشركة.

الدراسة الرابعة^(١٥):

شفيق كايد شاكر/الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل: رؤية استراتيجية، ٢٠٠٧. يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية الإدارة المعاصرة في التعليم الجامعي من خلال تحديد ثلاث استراتيجيات؛ هي:

- الإدارة بالرؤية المشتركة.
- الإدارة على المكشوف.
- والإدارة من موقع الأحداث.

كذلك تناول البحث توضيح الفجوة الأدائية بين واقع الأنظمة الإدارية في جامعتنا، وطموحات التحديث واحتمالات نجاح المنهج المقترح لعمليات الإصلاح الإداري الشامل.

د. عالية مذكر هيف الهيف

وأكد البحث في استنتاجاته وتوصياته على أهمية إعداد القيادات التفاعلية الجديدة، وتطوير القيادات الحالية على المهارات اللازمة للتحديث. ومن نتائج الدراسة:

- إن تطوير الأسلوب الإداري في الجامعات يسهم في تضيق الفجوة الأدائية بين واقع الأنظمة الإدارية، واحتمالات نجاح المنهج المقترح.
- إن استخدام أساليب الإدارة بالرؤية المشتركة والإدارة على المكشوف، والإدارة من موقع الأحداث يُسهم في خلق قيادة تفاعلية قادرة على إحداث التغيير.

ومن توصياتها:

- الحاجة إلى ثورة إدارية في الأداء الجامعي والارتقاء المعرفي من خلال إعادة تشكيل مهارات القائمين على التعليم الجامعي.
- عدم اعتبار القيادة وظيفية، وإنما اعتبارها حقلاً للتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، وأن القيادة هي إدراك لمحصلة تمثيل المعلومات، واعتبار الإدراك والواقعية من أركان القيادة.

الدراسة الخامسة^(١٦):

نوال أحمد العوضى/ نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية، ٢٠٠٥.

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التوصل إلى نموذج لمنهج الإدارة المفتوحة، يمكن تطبيقه بالقطاع الصحي بدولة الإمارات العربية المتحدة وذلك لتحقيق التغيير الفعال بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات، ومنها:

- ١- اعتبار التغيير جذرياً لنبذ المفاهيم القديمة، ومرحلياً لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة.

- ٢- نشر منهج الإدارة المفتوحة عن طريق تدريب القادة والعاملين، وتوعيتهم بماهية وأهمية هذا المنهج.

- ٣- تمكين العاملين من خلال مشاركة السلطة والمسؤولية، ومنحهم حرية اتخاذ القرارات ومكافأتهم على الأداء المتميز.

الدراسة السادسة^(١٧):

أرتيمة، ماجدة سليمان/ شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم "دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، الأردن، ٢٠٠٥.

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

هنا تكون مجتمع الدراسة من ١٠٢٢ موظفاً، وقد جُمعت البيانات من خلال استبانة طُوِّرت لهذه الغاية ووُزعت على عينة الدراسة، والتي تكونت من (٦٠٠ موظف). وأظهرت الدراسة النتائج التالية: كانت اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخصوصاً في مجال أهمية الشفافية في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، وكان ترتيب المجالات أهمية، الشفافية في تقييم الأداء، والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، وواقع شفافية التقييم، وأن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية.

الدراسة السابعة^(١٨):

رأسة بيوترووسكي،Piotrowski، دراسة بعنوان الشفافية الحكومية والأداء الوطني، تطبيق قانون حرية المعلومات، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٠٣. حللت هذه الدراسة أثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفيدرالية على تطبيق قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، والشفافية الحكومية التي تعزز المساءلة الديمقراطية، وتتجسد في قانون حرية المعلومات، ومراجعة الأداء الوطني، حيث دعمت المبادرات التي أثرت على تطبيق قانون حرية المعلومات من خلال طرق متنوعة، هذه المبادرات تضمنت: دعم الأداء الإداري الذي يعتمد على القيم، ويتضمن الشفافية الحكومية، وأشارت لمزيد من الانتباه نحو الزبائن، وكذلك طالبى قانون حرية المعلومات، وتشجيع خصخصة الوظائف، والتي لم تغط تحت مظلة قانون حرية المعلومات، وتمكين العاملين لاتخاذ القرارات ضمن مرحلة تطبيق عملية السياسة.

اعتمد الباحث في دراسته على مصادر تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسة التي أخذت من الوكالات الاتحادية والتقارير السنوية الخاصة بقانون حرية المعلومات الخاضعة للكونغرس خلال فترة ٢٥ عاماً ومقابلات مع موظفي قانون حرية المعلومات، وكذلك تحليل محتوى الوثائق التاريخية، ومسح المجتمع المعني.

التعليق على الدراسات السابقة:

إن جميع الدراسات السابقة تحددت أهدافها في درجة الشفافية وواقعها في تقييم الأداء، ومدى تطبيقها في المؤسسات والوزارات، وهذا ما يميز الدراسة من حيث حداثة المجال الذي تناولته، فهو منهج حديث يسعى لمشاركة كافة المستويات الإدارية في توفير فرص للتجديد والتطوير المستمر، بمشاركة مختلف المستويات الإدارية.

المحور الأول: الإطار النظري

مقدمة:

أضحت كل مؤسسات الدول تبحث عن أفضل الطرق لاستثمار كافة الموارد المتاحة بكل منشأة، وذلك لتحقيق أقصى مكاسب ربحية لكل مؤسسة، وبالتالي فإن تباع أنسب المناهج الإدارية هو بمنزلة فرض إجباري لا اختياري، ومنهج الإدارة على المكشوف يساهم في حل العديد من المشكلات الإدارية، ويعزز الثقة بين العاملين والمديرين وذلك بوضوح المعلومات^(١٩)، ويساهم في إيجاد بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خيارًا مطروحًا للمستقبل، ولكنه أصبح ضرورة حيوية للولوج في هذا المستقبل. كما أنها أيضا تمكن من إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في أي منشأة إدارية.

والإدارة على المكشوف منهج حديث، يساهم في إيجاد رؤية مشتركة بين جميع العاملين في أي مؤسسة أو قطاع، ويتيح للجميع تحرير طاقتهم الإبداعية وقدراتهم. وقد أُستخدِم مصطلح المنظمة المكشوفة لأول مرة عام ١٩٨٩ في مقال كتبه جون كيس (Case John) يصف في تجربة لثلاث شركات، وفي عام ١٩٩٢ قام بنشر كتاب عن الإدارة على المكشوف ثورة الأعمال المقبلة، وفي عام ١٩٩٦ ظهر كتابان آخران عن الإدارة على المكشوف، الأول لشيسر وكاربنتر (قوة الإدارة على المكشوف).

مفهوم الإدارة على المكشوف:

ومن هنا يتضح لنا المقصود بالإدارة على المكشوف، وهي^(٢٠): تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها وإبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع، والمصارحة وكشف المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة)، وتحديد رقم حاسم للمنظمة، بحيث يُوضَع على شكل جداول ورسوم بيانية، وأيضا تدريب العاملين على التفكير والتصرف كمديرين لا موظفين، وإظهار أسلوب العمل بروح الفريق؛ لأنه الأساس في إنجاز المهام، وتطبيق نظرية المشاركة في صنع القرار دون الرجوع للإدارة، وتشجيع كل ما هو جديد من مقترحات، وأضاف أبو النصر أن الإدارة على المكشوف هي إدارة قائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة.

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

ويعرف دكتور عبد الوهاب على الإدارة على المكشوف (Open Book management) بأنها مبدأ تضمن كل العاملين لجعل المنظمة أكثر نجاحاً، من خلال مشاركتهم معلومات إدارة وتشغيل العمل، وكذلك المعلومات المالية، ومقاييس النجاح الخاصة بالشركة^(٢١). وتشمل كثافة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، ومناقشة جميع القضايا التي تهم المنظمة دون تحرج أو خوف^(٢٢) إضافة إلى أن الإدارة على المكشوف تمثل شعوراً عاماً بالمسؤولية يعترى العاملين فيما بينهم وأمام رؤسائهم عن الأداء الكلي لوحداتهم، وشعور المنظمة وإدارتها بالثقة؛ لأن العاملين فيها لا يعملون لمصلحتهم الخاصة فقط، وإنما يعملون لنجاح المنظمة وتفوقها، فالمصلحة واحدة، والمنافع متبادلة، والأهداف متفاعلة.

أهمية استخدام منهج الإدارة على المكشوف:

- ١- شعور العاملين بالحرية في التصرف بمكان العمل.
- ٢- الشعور بالمسؤولية تجاه هذه المؤسسة والعمل في إدارة هذه المؤسسة كأنه المدير.
- ٣- استخدام هذا المنهج يساهم في تحسين الأداء لدى العاملين.
- ٤- الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بشفافية ووضوح.
- ٥- وضوح الإحصائيات والأرقام لكل العاملين.

إجراءات الإدارة على المكشوف^(٢٣):

- ١- تدريب جميع العاملين في أي مؤسسة على القوائم المالية والميزانيات، وهذا يتطلب تدريباً إلزامياً من أجل فهم الأرقام، وكيفية التعامل معها.
- ٢- وضوح المعلومات، وعدم إخفائها واحتكارها؛ كونها تساهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وهذا بدوره يساهم في تدفق المعلومات في المؤسسة.
- ٣- إيجاد الإحساس والشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة.
- ٤- لا بد من تطوير قدرات الموظفين، وذلك من خلال التدريب من أجل فهم الأرقام، وذلك يقع على عاتق المرؤوسين.
- ٥- التمكين.

د. عالية مذكر هيف الهيف

كفاءة منهج الإدارة على المكشوف في تطوير أداء العاملين:

يساهم منهج الإدارة على المكشوف في مشاركة العاملين مع المسؤولين في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بمعنى المشاركة في المعلومات، وهو يساهم بشكل كبير في إعطاء الحرية لجميع العاملين، ومزيد من المسؤولية، والاعتماد على العمل في فريق بدلا من العمل بشكل فردي.

تري أرتيمة^(٢٤) أن نظم تقييم أداء العاملين تستمد أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد المهمة؛ كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل، إضافة إلى تأثيرها في تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، وأصبح الاهتمام بتقييم أداء العاملين ملحوظاً بشكل كبير بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين؛ هما: العدالة في معاملة العاملين، والكفاءة والإنتاجية.

إن الوضوح والشفافية وإعطاء المعلومة في وقتها المناسب يعد الأساس في منهج الإدارة على المكشوف، ويساعد جميع العاملين في تطوير أدائهم بسبب القناة المفتوحة ما بين الرئيس والموظف، ومشاركتهم في التخطيط تمثل مشاركة متساوية فيما بينهم، وأيضا المشاركة في تقديم المقترحات، والمشاركة في تقييم أدائهم لغرض تطويري، وليس لإصدار أحكام وإيجاد السلبيات.

ويشير الجطيلي^(٢٥) إلى أن كثيرا من المختصين في مجال الإدارة يؤيدون فكرة أن أي موظف ينشأ في محيط عملي مترابط الأداء والشفافية، لا بد أن يجني ثمار إخلاصه وعمله، ويمكن القول بأن الوضوح وإعطاء المعلومة في وقتها المناسب يساعد الموظف في تطوير أدائه؛ بسبب تلك القناة المفتوحة بينه وبين الرئيس المباشر.

ومن خلال ذلك يتضح أن منهج الإدارة على المكشوف له دور كبير وفعال في تطوير العاملين، حيث العمل بشفافية ووضوح باطلاع الجميع العاملين على الخطط المستقبلية للمؤسسة التي يعملون بها، وفهمهم للإجراءات جميعها ومهمات العمل.

فوائد مشاركة العاملين:

هناك العديد من الفوائد الخاصة بمشاركة العاملين ومنها:

١- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات، وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاما في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات (Dessler ;2002، 550).

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

- ٢- تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر، وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة (Dessler, 2002; 550).
- ٣- تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين^(٢٦)، يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي، والناجمة بالأساس عن أشكال استبدادية، بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات وإبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل عملية التكيف مع المستجدات، وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية.
- ٤- إيجاد نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي^(٢٧).

نظرة على الوطن العربي:

اشترك العاملون في الإدارة في الوطن العربي^(٢٨): نظرا لضآلة حجم القطاع الصناعي والتجاري، وبسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة التي أصبحت سائدة في الوطن العربي، فإن تشارك العاملين في الإدارة أو الإدارة بالمشاركة لم تظهر في البلاد العربية إلا في وقت متأخر. وقد كانت الأفكار الاشتراكية في بدايات الستينيات ساعدت في تأييد فكرة تشارك العاملين في الإدارة. ففي مصر مثلاً اقتصرت مساهمة العمال في الإدارة قبل عام ١٩٦١ على شكل لجان استشارية في الشركات الصناعية، وفي الجزائر وبعد الاستقلال مباشرة برزت فكرة اشتراك العاملين في الإدارة، وقد اعتمدت على الكوادر المحلية لإدارة الشركات التي أصبح الفرنسيون يديرونها، وأنداك ظهرت في كثير من الدول العربية فكرة التشارك في الإدارة مثل سورية عام ١٩٦٣، وليبيا عام ١٩٧٣، واليمن عام ١٩٦٩.

ولكن بقيت العملية الإدارية في بلادنا العربية تفتقر إلى كثير من التنسيق المسبق بين العاملين والإدارات التابعة لها، ومن خلال هذا الاستعراض، نجد أن نظام الإدارة التشاركية أخذ به في كثير من دول العالم، بغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي في هذه البلاد. وقد أدى ذلك إلى تحقيق نتائج تختلف حسب الطريقة المتبعة في تطبيق هذا النظام، وتختلف باختلاف الأهداف التي تقوم عليها.

د. عالية مذكر هيف الهيف

المحور الثاني: الدراسة العملية

خصائص عينة الدراسة:

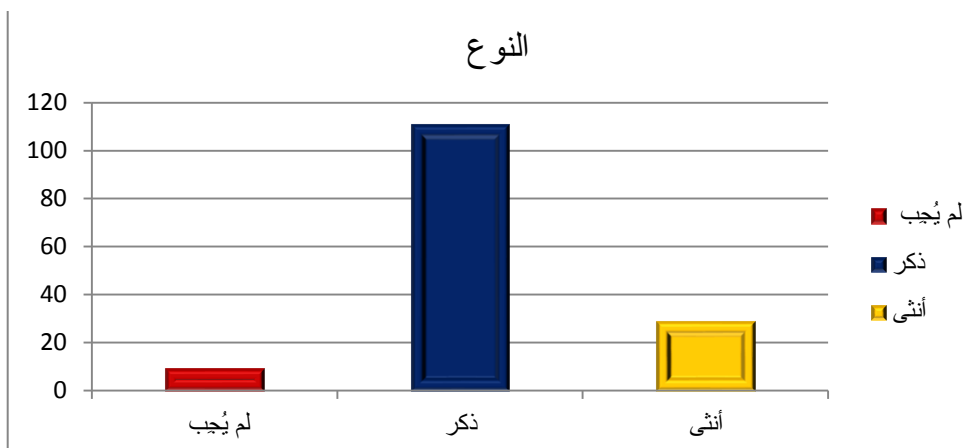
حُصِبَت التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث، وفقا للمتغيرات:

١- النوع

جدول رقم (٣-١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
لم يجب	٩	%٦
ذكر	١١١	%٧٤,٥
أنثى	٢٩	%١٩,٥
المجموع	١٤٩	%١٠٠

يُتَضَح من الجدول رقم (٣-١) أنَّ (١١١) من أفراد الدراسة بنسبة (%٧٤,٥) من إجمالي أفراد الدراسة ذكور، بينما (٢٩) من أفراد الدراسة بنسبة (%١٩,٥) من إجمالي أفراد الدراسة اناث، في حين أنه لم يُجِب عدد (٩) من أفراد الدراسة بنسبة (%٦) من إجمالي أفراد الدراسة.



شكل رقم (٣-١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع

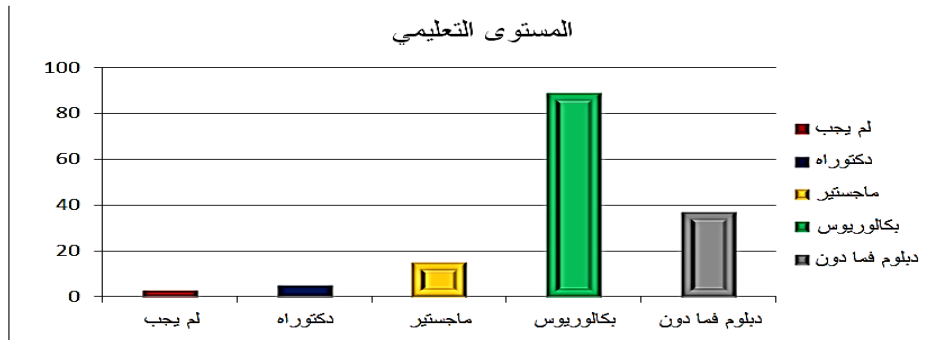
دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

٢- المستوى التعليمي:

جدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
٢%	٣	لم يجب
٣,٤%	٥	دكتوراه
١٠,١%	١٥	ماجستير
٥٩,٧%	٨٩	بكالوريوس
٢٤,٨%	٣٧	دبلوم فما دون
١٠٠%	١٤٩	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣-٢) أنّ (٨٩) من أفراد الدراسة بنسبة (٥٩,٧%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي هو البكالوريوس، بينما (٣٧) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٤,٨%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، في حين أنّ (١٥) من أفراد الدراسة بنسبة (١٠,١%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، وهذا يدلّ أنّ العدد الأكبر من أفراد عينة البحث من الموظفين أصحاب مؤهل البكالوريوس.



شكل رقم (٣-١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

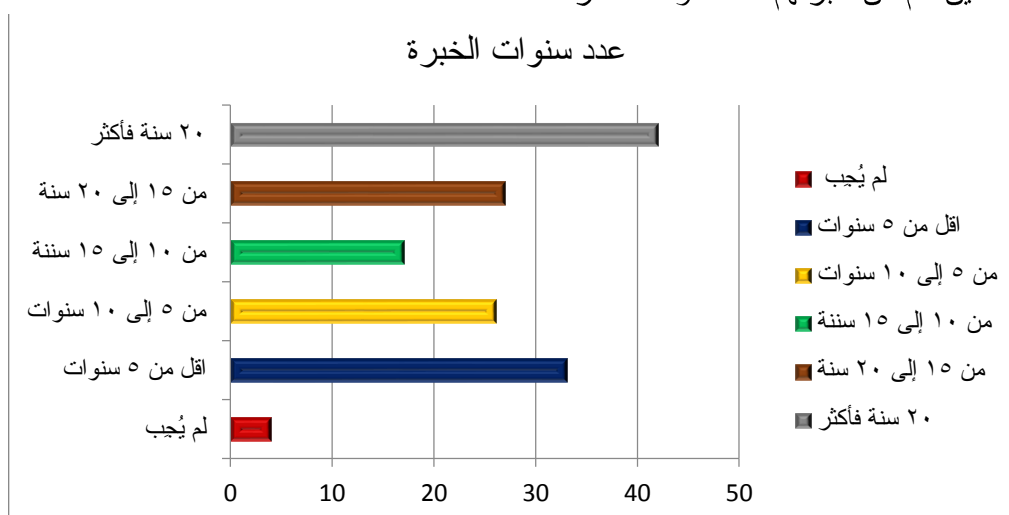
د. عالية مذكر هيف الهيف

٣- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
لم يجب	٤	٢,٧%
أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢٢,١%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٦	١٧,٤%
من ١٠ إلى ١٥ سنة	١٧	١١,٤%
من ١٥ إلى ٢٠ سنة	٢٧	١٨,١%
٢٠ سنة فأكثر	٤٢	٢٨,٢%
المجموع	١٤٩	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٣-٣) أنّ عدد (٣٣) من أفراد الدّراسة بنسبة (٢٢,١%) من إجمالي أفراد الدّراسة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، بينما عدد (٢٦) من أفراد الدّراسة بنسبة (١٧,٤%) من إجمالي أفراد الدّراسة سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، في حين أنّ عدد (٢٧) من أفراد الدّراسة بنسبة (١٨,١%) من إجمالي أفراد الدّراسة سنوات خبرتهم من ١٥ إلى ٢٠ سنة، وعدد (٤٢) من إجمالي أفراد الدّراسة سنوات خبرتهم من ٢٠ سنة فأكثر، وتلاحظ الباحثة أنّ النسبة الكبرى من المعلمين هم من خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر.



شكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

٣-٤-١: أداة الدراسة:

بعد أن أُطِّعَ على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وأُستَعِين بالإطار النظري للبحث، قامت الباحثة ببناء وتطوير الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

٣-٤-٢: بناء أداة الدراسة:

صُمِّمَت أداة الدراسة (استبانة) بهدف التعرف على دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين، وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الأولية التي اشتملت على متغيرات الدراسة، وهي: (النوع - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على أربعة محاور رئيسية تتعلق بأسئلة الدراسة، وهي:

المحور الأول: أهم فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف، ويتكوّن من ٥ فقرات.
المحور الثاني: مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية، ويتكوّن من ٤ فقرات.

المحور الثالث: أثر الإدارة على المكشوف على أداء العاملين بمكتبة الملك فهد الوطنية، ويتكوّن من ٦ فقرات.

المحور الرابع: مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على المكشوف بمكتبة الملك فهد الوطنية ودورها في تحسين أداء العاملين، ويتكوّن من ١١ فقرة.

المحور الخامس: أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، ويتكون من فقرة واحدة.

وتقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها.

٣-٤-١: إجابة السؤال الأول: ما أهم فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف؟

لتحديد أهم فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف من وجهة نظر العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية؛ حُسيبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لكل فقرات المحور الأول حسب الآتي:

د. عالية مذكر هيف الهيف

جدول رقم (٤-١) التكرارات والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والترتيب لعبارات المحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارة	رقم العبارة
			موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق		
موافق	٠,٦٩٤	٢,٤٨	٨٧,٠	٤٩,٠	١١,٠	ك	١
			٥٨,٤	٣٢,٩	٧,٤	%	
موافق	٠,٦٥٣	٢,٤٨	٨٢,٠	٥٨,٠	٧,٠	ك	٢
			٥٥,٠	٣٨,٩	٤,٧	%	
موافق	٠,٧٤	٢,٤٧	٨٨,٠	٤٧,٠	١٠,٠	ك	٣
			٥٩,١	٣١,٥	٦,٧	%	
موافق	٠,٦٩٨	٢,٤١	٧٨,٠	٥٥,٠	١٥,٠	ك	٤
			٥٢,٣	٣٦,٩	١٠,١	%	
موافق	٠,٧٥٨	٢,٤٦	٩٠,٠	٣٩,٠	١٨,٠	ك	٥
			٦٠,٤	٢٦,٢	١٢,١	%	
موافق	٠,٧٠٨٦	٢,٤٦	المتوسط العام				

يتبين من الجدول السابق رقم (٤-١) أن فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف من وجهة نظر العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية جاءت بدرجة موافقة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول مساويا (٢,١٥)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٨٦)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول بين (٠,٦٥٣-٠,٧٥٨)، وجاءت جميع العبارات ذات قيم منخفضة، مما يوضّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك العبارات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (تحصل على معلوماتك في الوقت الذي تحتاجها بدون تأخير أو تقديم)، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٤)، ودرجة موافقة (موافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤): (المعلومات التي يُحصل عليها مرتبة ومنسقة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤١)، وانحراف

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

معياري بلغ (٠,٦٩٨) ودرجة موافقة (موافق)، وجاءت باقي عبارات المحور الأول بدرجة موافقة (موافق)

وترى الباحثة أن فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف من وجهة نظر العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية جاءت بدرجة موافقة (موافق)؛ قد يُعزى إلى أهمية تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف؛ لما له من فوائد تعود على أداء العاملين بالمكتبة وانضباط العمل بها.

٤-٢ إجابة السؤال الثاني: ما مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية؟

للتعرف على مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية؛ حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لكل فقرات المحور الثاني حسب الآتي:

جدول رقم (٤-٢) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة			الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق			
١	تتخذ إدارة المكتبة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة عليها	٩٧,٠	٤٨,٠	٣,٠	ك	٢,٦٢	٠,٥٦٥
		٦٥,١	٣٢,٢	٢,٠			
٢	تتميز الاتصالات بين أقسام المكتبة بالسهولة	٧٤,٠	٦٦,٠	٧,٠	ك	٢,٤٢	٠,٦٤٩
		٤٩,٧	٤٤,٣	٤,٧			
٣	تساهم استخدام تقنية الاتصال بالمكتبة في تبسيط الإجراءات	٨٨,٠	٣٨,٠	٢٢,٠	ك	٢,٤٣	٠,٧٦٥
		٥٩,١	٢٥,٥	١٤,٨			
٤	تساهم الاتصالات داخل المكتبة في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار	٧١,٠	٦٦,٠	١٢,٠	ك	٢,٤	٠,٦٣٥
		٤٧,٧	٤٤,٣	٨,١			
المتوسط العام		٦٥,٧	٤٧,٧	٤,٧	ك	٢,٤٧	٠,٦٥

د. عالية مذكر هيف الهيف

يتبين من الجدول السابق رقم (٤-٢) أن مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية جاءت بدرجة موافقة (موافق) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (٢,٤٧) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٥) وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد الدراسة حول مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بين (٠,٧٦٥-٠,٥٦٥)، وهي قيم منخفضة، مما يدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (تتخذ الإدارة المكتبة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة عليها) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٦٥) ودرجة موافقة (موافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤): (تساهم الاتصالات داخل المكتبة في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣٥) ودرجة موافقة (موافق) وجاءت باقي عبارات المحور بدرجة موافقة (موافق).

وترى الباحثة أن مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية جاءت بدرجة موافقة (موافق) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يدلُّ على النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية تعمل بكفاءة عالية حيث تسهل الاتصال بالمكتبة وتبسط الإجراءات للجمهور.

٤-٣ إجابة السؤال الثالث: ما الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية؟

للتعرف على الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية؛ حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل فقرات المحور الثالث حسب الآتي:

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

جدول رقم (٤-٣) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والترتيب لعبارات المحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			العبارة	رقم العبارة
			موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق		
موافق إلى حد ما	٠,٦٦٤	٢,٢٤	٥٤,٠	٧٨,٠	١٦,٠	ك تعزز إدارة المكتبة الثقة بينها وبين الموظفين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات واضحة ومكشوفة تدعم مشاركة الموظفين	١
			٣٦,٢	٥٢,٣	١٠,٧		
موافق إلى حد ما	٠,٧٦	٢,١٧	٥٨,٠	٥٩,٠	٣٢,٠	ك تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات	٢
			٣٨,٩	٣٩,٦	٢١,٥		
موافق إلى حد ما	٠,٧٤٦	٢,٢٦	٦١,٠	٦٩,٠	١٥,٠	ك تركز الإدارة على إنجاز المهام بروح الفريق	٣
			٤٠,٩	٤٦,٣	١٠,١		
موافق إلى حد ما	٠,٨١٥	٢,٢٦	٦٦,٠	٦٢,٠	١٤,٠	ك تساعد على كشف الأخطاء والعمل على تعديلها	٤
			٤٤,٣	٤١,٦	٩,٤		
موافق إلى حد ما	٠,٧٧٩	٢,٠٤	٤٧,٠	٦٢,٠	٣٩,٠	ك تحرص إدارة المكتبة على اطلاع موظفيها على نتائج أعمالهم	٥
			٣١,٥	٤١,٦	٢٦,٢		
موافق إلى حد ما	٠,٧٧٥	١,٩٨	٤٢,٠	٦٣,٠	٤٣,٠	ك السماح لهم بالاطلاع على الأرقام والإحصائيات المهمة بالمكتبة	٦
			٢٨,٢	٤٢,٣	٢٨,٩		
موافق إلى حد ما	٠,٧٦	٢,١٦	المتوسط العام				

يتبين من الجدول السابق رقم (٤-٣) أن موافقة أفراد عينة الدراسة على الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية جاء بدرجة موافقة (موافق إلى حد ما) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثالث (٢,١٦) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمحور الثالث بين

د. عالية مذكر هيف الهيف

(٠,٨١٥-٠,٦٦٤)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة، مما يوضِّح تجانس آراء أفراد العينة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٤) : (تساعد على كشف الأخطاء والعمل على تعديلها) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨١٥) بدرجة موافقة (موافق إلى حد ما)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٦) : (السماح لهم بالاطلاع على الأرقام والإحصائيات المهمة بالمكتبة) بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٥) بدرجة موافقة (موافق إلى حد ما) وجاءت باقي عبارات المحور الثالث بدرجة موافقة (موافق إلى حد ما).

وترى الباحثة أن موافقة أفراد عينة الدراسة على الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية جاء بدرجة موافقة (موافق إلى حد ما) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن منهج الإدارة على المكشوف له العديد من الفوائد من وجهة نظر العاملين، ولكنها ليست بكثيرة.

٤-٤ إجابة السؤال الرابع: ما مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على

المكشوف بمكتبة الملك فهد الوطنية ودورها في تحسين الأداء؟

للتعرف على مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على المكشوف بمكتبة الملك فهد الوطنية ودورها في تحسين الأداء؛ حُسيبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل فقرات المحور الرابع حسب الآتي:

جدول رقم (٤-٤) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والترتيب لعبارات المحور الرابع

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة			الاتجاه
		موافق إلى حد ما	موافق	المتوسط الحسابي	
١	تتسم إجراءات الإدارة بالوضوح	١٠,٠	٦٨,٠	٢,٣١	
		٦,٧	٤٥,٦	٠,٧٤٣	
٢	الأنظمة والقوانين معلنة للموظفين	١٩,٠	٥٢,٠	٢,٣٤	
		١٢,٨	٣٤,٩	٠,٧٧٦	

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

موافق	٠,٧٩٣	٢,٣٨	٧٨,٠	٥٦,٠	٨,٠	ك	نماذج المعاملات واضحة وسهلة الاستخدام	٣
			٥٢,٣	٣٧,٦	٥,٤	%		
موافق إلى حد ما	٠,٨٢	٢,٠٥	٤٩,٠	٦٤,٠	٣١,٠	ك	تسمح الإدارة باطلاع موظفيها على الإحصاءات الخاصة بها	٤
			٣٢,٩	٤٣,٠	٢٠,٨	%		
موافق إلى حد ما	٠,٨١٣	١,٩٦	٤٠,٠	٦٩,٠	٣٤,٠	ك	تسمح الإدارة للعاملين فيها بمعرفة المشكلات الإدارية الخاصة بها	٥
			٢٦,٨	٤٦,٣	٢٢,٨	%		
موافق إلى حد ما	٠,٧٦٢	٢,٠١	٤١,٠	٧٢,٠	٣٣,٠	ك	تسمح إدارة المكتبة لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات	٦
			٢٧,٥	٤٨,٣	٢٢,١	%		
موافق إلى حد ما	٠,٧٤٦	٢,١١	٤٧,٠	٧٤,٠	٢٥,٠	ك	تسمح إدارة المكتبة لموظفيها المشاركة في التخطيط لبرامجها المقدمة لجمهور المستفيدين	٧
			٣١,٥	٤٩,٧	١٦,٨	%		
موافق إلى حد ما	٠,٧٧٩	٢,٠٤	٤٥,٠	٦٨,٠	٣٣,٠	ك	تنتهج الإدارة سياسة الوضوح والمكاشفة عن ممارسة أعمالها	٨
			٣٠,٢	٤٥,٦	٢٢,١	%		
موافق إلى حد ما	٠,٨٤٥	١,٩٦	٤٧,٠	٥٢,٠	٤٧,٠	ك	تسمح إدارة المكتبة بتقييم أدائها من قبل الموظفين دون إخفاء أي معلومات	٩
			٣١,٥	٣٤,٩	٣١,٥	%		
موافق إلى حد ما	٠,٨١٧	١,٩١	٤٠,٠	٥٨,٠	٤٨,٠	ك	يسمح باطلاعهم على إنجازات وإخفاقات ومشاكل إدارة المكتبة	١٠
			٢٦,٨	٣٨,٩	٣٢,٢	%		
موافق إلى حد ما	٠,٨٣٣	١,٩١	٣٩,٠	٥٧,٠	٤٩,٠	ك	السماح للموظفين بالاطلاع على الأرقام المهمة بالمكتبة	١١
			٢٦,٢	٣٨,٣	٣٢,٩	%		
موافق إلى حد ما	٠,٧٩	٢,٠٩	المتوسط العام					

د. عالية مذكر هيف الهيف

يتبين من الجدول السابق رقم (٤-٤) أن مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على المكشوف بمكتبة الملك فهد الوطنية، ودورها في تحسين الأداء جاءت بدرجة موافقة (موافق إلى حد ما) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الرابع (٢,٠٩) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٩)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على المكشوف بمكتبة الملك فهد الوطنية ودورها في تحسين الأداء، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع بين (٠,٨٤٥-٠,٧٤٣)، وجاءت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات ذات قيم منخفضة، مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣) : (نماذج المعاملات واضحة وسهلة الاستخدام) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٩٣) بدرجة موافقة (موافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٠): (يسمح باطلاعهم على إنجازات وإخفاقات ومشاكل إدارة المكتبة) بمتوسط حسابي بلغ (١,٩١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨١٧) ودرجة موافقة (موافق إلى حد ما) وجاءت باقي فقرات المحور بين (موافق و موافق إلى حد ما).

وترى الباحثة أن مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على المكشوف بمكتبة الملك فهد الوطنية ودورها في تحسين الأداء جاءت بدرجة موافقة (موافق إلى حد ما) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على المكشوف بمكتبة الملك فهد الوطنية، فهو أسلوب واضح وسهل للعاملين وهذا له دور فعال في تحسين أداء العاملين.

٤-٥: إجابة السؤال الخامس: ما أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد

الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف؟

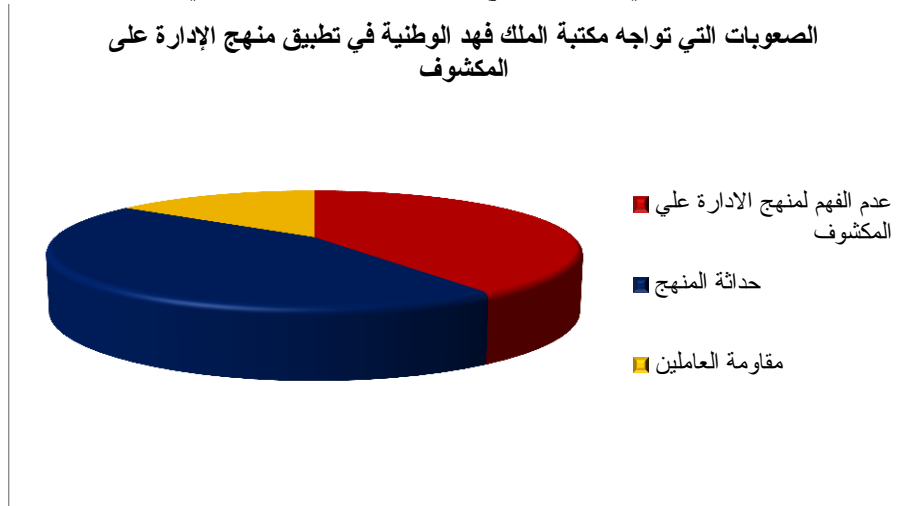
لتحديد أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ حُصبت التكرارات والنسب المئوية للسؤال التالي:

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

جدول رقم (٤-٥) التكرارات والنسب المئوية لل صعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف.

النسبة المئوية	التكرار	أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف
٣٦,٢%	٥٤,٠	عدم الفهم لمنهج الإدارة على المكشوف
٣٩,٦%	٥٩,٠	حدائثة المنهج
١٣,٤%	٢٠,٠	مقاومة العاملين
١٠٠,٠%	١٤٩,٠	المجموع

يتبين من الجدول السابق رقم (٤-٥) أن عدد (٥٩) من أفراد الدراسة بنسبة (٣٩,٦%) من إجمالي أفراد الدراسة أجمعوا على أن أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف هي حدائثة المنهج، بينما عدد (٥٤) من أفراد الدراسة بنسبة (٣٦,٢%) من إجمالي أفراد الدراسة أجمعوا على أن أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف هي عدم الفهم لمنهج الإدارة على المكشوف، في حين أن عدد (٢٠) من أفراد الدراسة بنسبة (١٣,٤%) من إجمالي أفراد الدراسة أجمعوا على أن أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف هي مقاومة العاملين.



شكل رقم (٤-١) الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف

د. عالية مذكر هيف الهيف

نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما هي أهم فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف؟

لتحديد أهم فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف من وجهة نظر العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية؛ حُسيبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل فقرات المحور الأول، وجاءت فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف من وجهة نظر العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بدرجة موافقة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول مساويا (٢,١٥)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٨٦)، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١) : (تحصل على معلوماتك في الوقت الذي تحتاجها بدون تأخير أو تقديم)، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٤)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤) : (المعلومات التي يُحصل عليها مرتبة ومنسقة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٨).

إجابة السؤال الثاني: ما مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك

فهد الوطنية؟

للتعرف على مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية؛ حُسيبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل فقرات المحور الثاني، وجاءت مدى كفاءة النظم الحالية المستخدمة في مكتبة الملك فهد الوطنية بدرجة موافقة (موافق) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (٢,٤٧) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٥)، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١) : (تتخذ الإدارة المكتبة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة عليها) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٦٥)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤) : (تساهم الاتصالات داخل المكتبة في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار). بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣٥).

إجابة السؤال الثالث: ما الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية؟

للتعرف على الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية؛ حُسيبت المتوسطات الحسابية والانحرافات

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

المعيارية ودرجة الموافقة لكل فقرات المحور الثالث وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على الفائدة من تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بدرجة موافقة (موافق إلى حد ما) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثالث (٢,١٦) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦) وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٤) : (تساعد على كشف الأخطاء والعمل على تعديلها) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨١٥)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٦) : (السماح لهم بالاطلاع على الأرقام والإحصائيات المهمة بالمكتبة) بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٥).

إجابة السؤال الرابع: ما مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على المكشوف

بمكتبة الملك فهد الوطنية ودورها في تحسين الأداء؟

للتعرف على مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على المكشوف بمكتبة الملك فهد الوطنية ودورها في تحسين الأداء؛ حُصيت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل فقرات المحور الرابع، وجاء مدى وضوح تطبيق خطوات الإدارة على المكشوف بمكتبة الملك فهد الوطنية ودورها في تحسين الأداء بدرجة موافقة (موافق إلى حد ما) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الرابع (٢,٠٩) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٩) وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣) : (نماذج المعاملات واضحة وسهلة الاستخدام) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٩٣)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٠) : (يسمح باطلاعهم على إنجازات وإخفاقات ومشاكل إدارة المكتبة) بمتوسط حسابي بلغ (١,٩١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨١٧).

إجابة السؤال الخامس: ما أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية

في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف؟

لتحديد أهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ حُصيت التكرارات والنسب المئوية لأهم الصعوبات التي تواجه مكتبة الملك فهد الوطنية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف وكانت بالترتيب:

- حادثة المنهج.
- عدم الفهم لمنهج الإدارة على المكشوف.
- مقاومة العاملين.

د. عالية مذكر هيف الهيف

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحث وضع التوصيات على النحو الآتي:

- ١- العمل على بناء برامج تدريبية مكثفة للموظفين للتدريب على تطبيق منهج الإدارة على المكشوف.
- ٢- تفعيل دور العاملين، وتشجيعهم للإبداع بأرائهم ومقترحاتهم.
- ٣- العمل على توفير القادات ذوات الخبرات ومدربين على تطبيق منهج الإدارة على المكشوف.
- ٤- العمل على مواكبة التكنولوجيا والتدريب المستمر عليها.

مقترحات الدراسة:

- ١- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في بيئات ومناطق ومجتمعات مهنية أخرى.
- ٢- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف، مع متغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة الحالية.
- ٣- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف، وكيفية التغلب عليها.

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

الهوامش والمراجع :

- (١) منشورات جامعة بابل علي الموقع
http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_11_5702_913.pdf
- (٢) هاجورت، جيب/ إدارة الفن علي نمط العمل الحر، ترجمة ربيع وهبة: القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٢٧.
- (٣) مجلة القوة الجوية والقدرة الفضائية / ريتشارد آي ليستر - جون سي. كونيش، القيادة والإدارة أرباع الجودة:
http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apj-a/2010/2010-2/2010_2_03_Lester-Kunich.pdf
- (٤) كيث جرينيت / القيادة، ترجمة حسين التلاوي، مؤسسة هندواي للثقافة والنشر، القاهرة مصر ٢٠١٣، ط١.
- (5) <http://wormac.com/good-governance/>
- (٦) مؤتمر القيادة الرشيدة والإصلاح الاقتصادي/ جهاز الإشراف والتقويم العلمي، العراق، أبريل ٢٠١٨.
<http://asse.edu.iq/glance/qaw.mm.aspx>
- (٧) مقال ترجمته الباحثة لـ هيلينا أوكونور، إشراك الموظفين في الإدارة المكشوفة، متاح عبر:
<http://library.cdiconsulting.coop/engaging-employees-in-open-book-management/>
- (٨) فاطمة صابر، ميرفت خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، ط ١، ٢٠٠٢.
- (٩) نهال فؤاد إسماعيل/ الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠١٣.
- (١٠) دكتور عبد الرحيم محمد متاح
<http://dr-ama.com/?p=4043>
- (١١) ترجمة خالد الحر
<http://www.khayma.com/madina/m3-files/idara.htm>
- (١٢) الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة مقارنة / محمد علي الراجحي، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، أكاديمية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية. الرياض، ٢٠١٤.
- (١٣) خالد صبيح الهادي تهامي. نموذج مقترح لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية، ٢٠١٢.

د. عالية مذكر هيف الهيف

- (١٤) Wong & Hung دراسة بعنوان شفافية المعلومات وحماية الخصوصية الرقمية، ٢٠٠٩.
- (١٥) شفيق كايد شاكر/الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل: رؤية استراتيجية، ٢٠٠٧.
- (١٦) نوال أحمد العوضي. نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الامارات العربية، ٢٠٠٥.
- (١٧) أرثيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥م) شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم "دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد - الأردن.
- (١٨) دراسة بيوتروسكي piotrowski، بدراسة بعنوان الشفافية الحكومية والأداء الوطني، تطبيق قانون حرية المعلومات، ٢٠٠٣.
- (١٩) أحمد السيد الكردي، بحث في الإدارة على المكشوف، موقع أحمد الكردي موسوعة الإسلام والتنمية، ٢٠١٠م. متاح عبر الرابط :

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/189774>

- (٢٠) أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧م) إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الاهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساعدة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع . القاهرة .
- (٢١) عبد الوهاب علي محمد (١٩٩٧م) إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين في عامر، سعيد يس (محرر) إدارة القرن الواحد والعشرين: استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، مركز وليد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، ص ٢٥٨-٢٧١، ٦٩.
- (٢٢) أحمد عوض ٢٠١٧. تمكين الموظفين من خلال تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف. متاح عبر:

<https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/empowering-employees>

- (٢٣) يحيى ملحم . التمكين: مفهوم إداري معاصر

<http://almerja.net/reading.php?i=5&ida=1919&id=900&idm=46768>

- (٢٤) أرثيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥م) شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم "دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.
- (٢٥) الجطيلي، فهد بن صالح (٢٠٠٠) تقييم الأداء ومعايير التقدير الأساسية، صحيفة الجزيرة (ع ١٠٢٥٧).

دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض

(٢٦) العياشي، عنصر، الإدارة بالمشاركة: رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، جامعة عنابة، الجزائر، ١٩٩٧.

(27) Pendleton, Andrew, Employee Ownership, Participation and Governance, Routledge, 1st Edition, Uk, 2001.

(٢٨) الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، محمد حسين الرفاعي، إشراف محمد ناصر، كلية الإدارة، النسخة العربية المقدمة لجامعة سانت كليمينتس بريطانيا لنيل درجة الدكتوراه، ٢٠٠٩.