

## A framework for the Saudi universities governance to achieve competitive advantage in decision making according to the aspirations of Vision 2030

Reem Thabet Mohammad Bny Zeed Alqahtani

Faculty of Education || Umm Al Qura University || KSA

**Abstract:** The study aimed at identifying the degree of applying the visual management strategies and the obstacles of applying them in the public universities in Riyadh region in light of the vision of the Kingdom in 2030. In addition, it aimed at identifying the statistical significance differences on the implementation of the visual management strategies from the point of view of department heads according to the variables of gender, Years of service). The researcher followed the descriptive approach. The study community is composed of all department directors at the public universities in Riyadh, specifically King Saud University, Princess Norah Bint Abdul Rahman University, and Saudi Electronic University. The sample of the study was limited to a randomly selected sample of 137 department heads in the public universities under study. The tool consisted of a two-pronged questionnaire, namely the degree of application of the visual management strategies. It includes three sub-axes (rules of operation, disinfection, and elimination of waste), the second axis: obstacles to the implementation of visual management strategies. The results of the study came out with a number of results, the most important of which were: After the implementation of the business rules strategy, a total average of (3.74 of 5) was achieved with a grade of (large), followed by the clearance strategy with an average of (3.61 of 5) (3.53). The results indicated that there were statistically significant differences between the respondents' responses to the implementation of the visual management strategies of the heads of departments In the universities in question are due to the variables (gender, female favor, In addition to the number of years of experience and for the benefit of their experience 5 years than less. In addition, there were statistically significant differences between the responses of the sample members on the obstacles of visual administration in the heads of departments at King Saud University, Princess Nora University, In the Riyadh region in view of the vision of the Kingdom in 2030 due to the gender variable. And for the benefit of males. There were no statistically significant differences between the responses of the sample members on the obstacles of visual administration in the heads of departments due to the variable (years of experience, qualification). In the light of the results, a set of recommendations and proposals were presented to activate the implementation of the visual management strategies in the public universities in Riyadh and other Saudi universities in light of the vision of the Kingdom in 2030.

**Keywords:** universities governance- competitive advantage- decision making- Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

## واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030م

ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني

كلية التربية || جامعة أم القرى || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. بالإضافة إلى ذلك، هدفت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من وجهة نظر رؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). اتبعت الباحثة المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض وتحديداً جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية. واقتصرت عينة الدراسة على عينة اختيرت عشوائياً بلغ عددها (137) من مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية محل الدراسة، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من محورين وهما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ويتضمن ثلاثة محاور فرعية (وضع قواعد التشغيل، التطهير، القضاء على الهدر)، والمحور الثاني: معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية. وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: حصل بعد تطبيق استراتيجيات قواعد العمل على متوسط كلي (3.74 من 5)، يليه بعد استراتيجية التطهير بمتوسط (3.61)، ثم بعد استراتيجية القضاء على الهدر بمتوسط (3.5) وجميعها بتقدير ممارسة بدرجة (كبيرة). وحصل محور المعوقات على متوسط (3.43 من 5) بتقدير (كبيرة)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي: لصالح حملة الدكتوراه، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم 5 سنوات فأقل)، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير الجنس. ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض وسائر الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة لعام 2030.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات-الميزة التنافسية-اتخاذ القرار-جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من المتغيرات التي تلقي بظلالها على ما يدور في كافة مناحي الحياة، والتي أثرت بشكل ملموس على المؤسسات التعليمية، حيث يشهد التعليم على الصعيد العالمي العديد من المحاولات الجادة للتحديث والتطوير بهدف التمكن من مواكبة ما يدور من حوله (محمد، 2013)، وخاصة بعد التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وتداعياته التي نادى بضرورة مجاراة مستجدات العصر (علي، 2015).

هذا ويعتبر التعليم العالي حجر الأساس في تطور المجتمعات وتقدمها، وذلك لأدواره الهامة التي يقوم بها لموقعه المتصدر في السلم التربوي والتعليمي، وهو الإطار الذي تنبثق من خلاله مهمة التطور والتجديد والتي تسعى من خلالها الدول المتقدمة والنامية إلى تحقيق الأهداف التنموية الخاصة بها بالتعاون الوثيق بين كافة مستويات في المؤسسات التعليمية لتحديد نوعية وجودة الأسلوب الإداري الذي سيتم اتجاهاً (السلي، 2017).

وتعتبر الإدارة المرئية أحد أبرز التوجهات الإدارية في المجال التعليمي والتربوي، سواء كان ذلك على المستوى القيادي أم الإداري أم الأكاديمي في مختلف المؤسسات، والتي تقوم على التطور والتحسين للمنظومة التعليمية من خلال القائمين عليها والعاملين بها على حد سواء (علي، 2015)، وقد لجأ اليابانيون إلى استخدام الإدارة المرئية كأحد المداخل الإدارية لتطوير المؤسسات، ويعتبر الباحث الياباني إيماي (Imai) أحد أكبر رواد هذا الاتجاه الذي يعرف بالإدارة المرئية، والذي يعتبر أسلوباً إدارياً يدخل التحسينات بشكل تدريجي بهدف تقليل التكاليف والهدر، وعلى المستوى التعليمي فإن الإدارة المرئية تنطلق من أن المؤسسات يجب إدارتها من موقع الحدث، وأن على مديري التعليم أن يكونوا في مواقع الإنتاج الفعلية، لمعرفة كيفية سير العملية بشكل دقيق، كما تعد الإدارة المرئية منهج عمل مستمر يستخدم في إدارة الأحداث اليومية ويستمد قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في

أركان العمل المؤسسي؛ حيث يعتمد هذا الأسلوب على إدارة المشكلة من المكان، وبالتالي يمكن إدارة الأزمات بالدقة والسرعة المناسبة من أجل التخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل (يوسف، 2013).

وقد أشار دايا (Daiya, 2012) إلى أن استخدام الإدارة المرئية يساعد على الدقة في إنجاز التقارير وتقليل الأخطاء والمشكلات، بحيث يتم حلها بسرعة؛ نظراً لتواجد قادة المؤسسة في الميدان، كما أشار جاكديب وهارويندر (Jagdeep & Harwinder, 2009) إلى أن الإدارة المرئية تعتبر أحد أهم الوسائل لرفع مستويات الرضا لدى العملاء والعاملين، وأبرز دورها الكبير في عملية الإحلال والتجديد في المؤسسات بالتوافق مع زيادة الابتكار، كما أشار أيضاً إلى أن الإدارة المرئية وبناءً على تواجد المدراء في ميدان العمل أدت إلى رفع جودة العمل وسرعة اتخاذ القرارات والتقليل من الهدر، كما أظهرت نتائج دراسة جوشي (Joshi, 2013) أن الإدارة المرئية أسهمت في التحسين المستمر الذي شمل جميع أنشطة المنظمة سواء المتعلقة بتحسين الإنتاجية، أو تطوير المنتجات.

وتقوم الإدارة المرئية على عدد من الاستراتيجيات تسمى باستراتيجيات كايزن، وتتمثل في استراتيجية وضع قواعد العمل بحيث تكون واضحة ومشملة على تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم، واستراتيجية التطهير (التشخيص والعلاج) بمعنى النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات وأسبابها بدقة للتمكن من وضع الحلول المناسبة، واستراتيجية القضاء على الهدر من خلال الاهتمام بإدخال قيمة السرعة في الإنجاز وتجنب الهدر في الوقت والموارد المادية والبشرية (Tito et al, 2010).

إن أحد الأدوار المهمة للإدارة العليا يتمثل في التواجد في مواقع العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وهي المهمة التي توقف كثير من المديرين عن القيام بها، إضافة إلى ميل كثير من المنظمات للتركيز على المعرفة، وتجاهل القيم الإيجابية كالانضباط الذاتي، والنظام، وقيادة المنظمة لتعلم هذه القيم التي تتوافق مع تحقيق الإدارة المرنة، وتعمل الإدارة المرئية على تغيير ثقافة العمل المكتبي للمديرين الذي لا يعرفون شيئاً عن خدماتهم وسير الأعمال إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم، ولا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في منظماتهم، لذا فهم غريباء عما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها على الورق، وعندما تنفصل علاقتهم بموقع الأحداث تنفصل علاقتهم بمنظماتهم وبموظفيهم وبالمستفيدين (Imai, 2012).

وهناك العديد من الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تطوير الأداء الإداري لقادة وقائدات المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي في المملكة، والتي تنادي بأن الحلول التجديدية تركز بشكل أساسي على التغيير الجذري الشامل للمنظومة، إلا أن الإدارة المرئية تركز بالأساس على التغيير الجزئي والمتدرج بشكل مستمر، ومن ثم تتبنى تطوير المدخلات والأنشطة من خلال خطوات صغيرة ودقيقة مع المتابعة الدقيقة لضمان النجاح الإداري والأكاديمي، وهذا ما أشارت إليه دراسة الهذلي (2014) حيث أفصحت نتائجها عن إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كما أوصت بالعمل على إزالة كافة العقبات التي تضعف إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التعليم من أجل تعزيز إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة، والعمل على تقوية جوانب الإدارة المرئية المتعلقة بإقامة العلاقة الإنسانية السليمة لزيادة دافعية العاملين في مكاتب والتعليم، كما وأشار الحربي (2015) في دراسته إلى أن تحديد متطلبات التحسين الخاصة بأساليب القيادة في ضوء الإدارة المرئية، قد أسهمت بشكل كبير في تحسين الأساليب القيادية التي أُلقت بالأثر الإيجابي على نوعية وجودة مخرجات المنظومة.

وفي ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة المرئية في هذه الجامعات.

## مشكلة الدراسة

بملاحظة الواقع الإداري التعليمي في الجامعات العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص نلمح غياب التنوع في ممارسة أنماط الإدارة، حيث أشارت دراسة الكسر (2017) إلى أن الإدارة في الجامعات السعودية اقتصر على النمط التقليدي، فينظر إليها دوماً على أنها علاقة بين رئيس ومرؤوس، والأوامر تأتي من الأعلى إلى الأسفل، والموظفون يعملون فقط كجهة تنفيذية، ما انعكس سلباً على الأداء الإداري في الجامعات السعودية وتدني مستوى المخرجات المرتبطة بالنظام التعليمي، وفي سياق متصل فقد أشارت دراسة التويجري (2016) أن معظم الأعمال الإدارية الممارسة في العمل تعتمد على المركزية والبيروقراطية والروتين، دون أن يكون هناك دور للعاملين الإداريين واستغلال قدراتهم الإبداعية، والاعتماد على التفكير الاعتيادي في إنجاز الأعمال وعدم الاهتمام بالعمل الإبداعي، كما أشارت دراسة عيد (2017) إلى البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير نظراً لتعدد التنظيمات الروتينية، والافتقار إلى سياسة إدارية واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية ومعايير الأداء، إضافة إلى قصور في توازن الأداء الجامعي.

مما سبق وفي ظل الجهود الحثيثة المبذولة في إطار تنمية المنظومة التعليمية بشكل كامل في ظل رؤية المملكة لعام 2030، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي أشارت بعض القصور في مستوى الأداء الإداري لبعض الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض، ونتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى إسهام الإدارة المرئية بشكل إيجابي على نوعية وجودة المنظومة التعليمية، وفي ضوء قلة الدراسات حول تطبيق الإدارة المرئية في مجال التعليم العالي، تأتي هذه الدراسة لاستكمال الجهد البحثي في تناول موضوع الإدارة المرئية، وسد الفجوة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات الحكومية بمنطقة الرياض والوقوف على معوقات تطبيقها.

## أسئلة الدراسة:

- وبناء على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
- "ما واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية) في ضوء رؤية المملكة 2030؟"
- وللاجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة، قامت الباحثة بتجزئة المشكلة ضمن الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة 2030؟
  - 2- ما معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة 2030؟
  - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  حول درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في وجهات نظر رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

## أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030.

- 2- التعرف على معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030.
- 3- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq 0)$  حول درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في وجهات نظر رؤساء الأقسام في الجامعات بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

#### الأهمية النظرية

1. ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الإدارة المرئية، خاصة في ظل ارتفاع الأصوات المنادية بضرورة تطوير الأساليب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، فيؤمل إثراء المكتبة العربية التربوية حول موضوع الإدارة المرئية.
2. قد تفيد في توجيه الباحثين إلى تبني توجهات جديدة في أبحاثهم العلمية، لتساعدهم بتطوير مجتمعهم أمام تحديات العصر ومتغيراته، وذلك باليات ورؤى جديدة تسهم في معالجة أوجه القصور.
3. توافق موضوع الدراسة مع التوجهات الإدارية الحديثة عالمياً، والتي أشارت إلى قيمة الإدارة المرئية في مجال تطوير المؤسسات التعليمية.

#### الأهمية التطبيقية

1. يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار في وزارة التعليم بالوقوف على واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقاتها وبالتالي اتخاذ القرارات بشأن تفعيل تطبيقها في الجامعات السعودية.
2. يؤمل أن تساعد الدراسة في النهوض بمستوى مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض من خلال ما تحمله الإدارة المرئية من مضامين جديدة تسهم في تحقيق النمو الشامل والمتكامل في العملية التعليمية.
3. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها في توجيه الباحثين إلى تناول الموضوع من زوايا أخرى.

#### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاث (وضع قواعد التشغيل- التطهير- القضاء على الهدر) في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030.
- الحدود البشرية: عينة من مدراء أقسام الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض وتحديداً جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية.
- الحدود المكانية: الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض وتحديداً جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1439 / 1440 هـ.

#### مصطلحات الدراسة

حيث اعتمدت الدراسة المصطلحات التالية:

## الإدارة

أصل كلمة إدارة في معجم اللغة العربية المعاصر أدار: (فعل)، إدارة (اسم)، إدارة (مصدر)، أدار، يدير إدارة مدرسته بنجاح، بمعنى يسيرها، أدار الشركة ونحوها بمعنى تولى مسئوليتها، أي كان المسؤول الأول عنها يأمر فيها ويوجه، كما أشار أبو النمر (1422هـ: 4) إلى أنها تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين.

هذا وقد عرفها الجضي (1427هـ: 18) اصطلاحاً بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة".  
وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: " استثمار الموارد المادية أو البشرية المتاحة لرؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات السعودية في منطقة الرياض لتطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية بكفاءة عالية".

## الإدارة المرئية

عرفتها برهمين (2012: 12) بأنها: "جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، الهادفة إلى تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة وبمبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل".

وتعرف الباحثة الإدارة المرئية إجرائياً بأنها: "منهجية إدارية تقوم على إدخال عمليات تحسين بسيطة ومتدرجة ومستمرة من خلال تواجد مدراء أقسام الجامعات الحكومية محل الدراسة بمنطقة الرياض في مكان التنفيذ والفعل للعمل المدرسي ويتم بوضع قواعد العمل وتشخيص وعلاج المشكلات بما يقلل من التكاليف ويقضي على الهدر، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030".

## رؤساء الأقسام

يعرفه (الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية، 2012: 46) بأنه: " هو المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. ويعين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد".  
وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: " قائد، ومدير، يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم، المخطط لها، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء، سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والراعي لهم، والموضح لمسئولياتهم، وبصفة عامة فهو المسئول عن إدارة شئون القسم وتطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة 2030".

## الجامعات الحكومية

عرفها عودة (2017) بأنها: "مؤسسة تعليمية تربوية تتبع لوزارة التربية والتعليم، يلتحق بها الطلاب والطالبات بعد إكمال دراستهم الثانوية، وهي أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي".  
وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "مؤسسات تعليمية تربوية تتبع لوزارة التعليم السعودية، تقوم بوظائف التدريس، والبحث العلمي، والإعداد، والتأهيل، وخدمة المجتمع وفق عناصر العملية التربوية الجامعية، والتي يسعى رؤساء الأقسام فيها إلى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030".

## رؤية 2030:

عرفها العويد (2017) اصطلاحاً بأنها: "رؤية تبنتها المملكة العربية السعودية لتكون منهجاً و خارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة، وقد رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كافة المستويات، واشتملت الرؤية على عدد من الأهداف الاستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور، والتي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي، بهدف ترجمة الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة، يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الاستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية، من خلال اعتمادها على آليات عمل جديدة تتناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته محددة زمنياً، وستطلق هذه البرامج تبعاً وفق المتطلبات اللازمة وصولاً للأهداف".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "خطة أعدها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ووافق عليها مجلس الوزراء، تتضمن برامج اقتصادية واجتماعية وتنموية، هدفها تحقيق مستقبل مشرق للمملكة في كافة المجالات من خلال ثلاث محاور رئيسة وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، حيث يساهم في تحقق أهدافها في البيئة التعليمية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري: الإدارة المرئية

#### مبادئ الإدارة المرئية

تعتمد الإدارة المرئية مبادئ أساسية، تمثلت فيما يلي (الهنلي، 2015):

1. التواصل الجيد (الاتصال الفعال): وهو مبدأ أساسي للإدارة الجيدة، والرسالة المحددة والكاملة والواضحة وهي هدف التواصل الجيد والرؤية خير وسيلة لوصول الرسالة المحددة الواضحة والشاملة.
2. ليس من رأى كمن سمع (الرؤية هي أساس الاعتقاد): الرؤية هي أساس الاعتقاد ويمكن أن يحصل القائد على غالبية معلوماته من الرؤية.
3. مستوى الإدراك والإحساس: والمتولد عن حاسة البصر (المراقبة الفاعلة لمكان العمل المرئي).
4. المشاركة في اتخاذ القرار والتأثير البصري: يتم تحديد المشكلة بشكل مرئي مما يزيد عدد الذين يرون المشكلة؛ بالتالي يزداد عدد المشاركين في الدراسة والتحليل، وبالتالي تزداد فرص وجود حلول جيدة وسريعة للمشكلة.

#### استراتيجيات الإدارة المرئية

تتضمن ثلاث استراتيجيات رئيسة هي: (يوسف، 2013: 360):

1. وضع قواعد التشغيل: وهي مجموعة الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين العمل وتطويره باستمرار بما يساعد على التخلص من الهدر في الموارد والجهد والوقت وتشمل تحديد المهام، والإجراءات العملية للتنفيذ ومعايير الأداء، وطرق التقييم.
2. استراتيجية التطهير: وتشير إلى تنظيم العمل والتخلص من المعوقات بالوقوف على واقع المشكلات وأسبابها والعمل على معالجتها.

3. استراتيجية القضاء على الهدر: وتشير إلى التخلص من الأنشطة والإجراءات غير الضرورية والتي لا تضيف شيئاً حقيقياً لنتائج العمل.

### أهداف الإدارة المرئية

ويمكن تلخيص أهم أهداف أسلوب الإدارة المرئية فيما يلي (حمادة، 2018):

1. الاهتمام بشمولية الوسائل بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية.
2. إطلاق كافة الطاقات، وإعطاء كل الحريات لكل العاملين بالمؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.
3. تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي عن طريق المشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار.
4. التحسين المستمر من أجل الارتقاء بالقيم الثقافية لمواجهة تحديات المستقبل، على اعتبار أنه ينطلق من موقع الأحداث، ويتوجه نحو الحاضر من أجل اكتشاف أوجه القصور، وينظر إلى المستقبل من أجل تطوير الأداء.

### متطلبات الإدارة المرئية

ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية ما يلي (الهذلي، 2015):

1. القيادة: إتباع أسلوب الإدارة على المكشوف منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة الإدارة المرئية.
2. الالتزام: من قبل الإدارة العليا بمبادئ الإدارة المرئية والالتزام من قبل العاملين أيضاً.
3. فرق العمل: العمل الجماعي هو أحد متطلبات النجاح، حيث تعد وسيلة مهمة لاندماج العاملين.
4. التصميم الفعال: أولت الإدارة المرئية السلعة والخدمة المقدمة للعملاء اهتماماً واضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق المحلية والدولية.
5. التركيز على العمليات: توافر الموارد اللازمة للعمليات تدفع لتحقيق الاستثمار الأمثل، وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية

- 1- دراسة حمادة (2018): هدفت إلى معرفة مدى تطبيق وقياس أثر مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بكافة المستويات الإدارية والأكاديمية والخدمات بواقع 310 فرداً بالمقر الرئيس بغزة، واقتصرت عينة الدراسة على 132 فرداً، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الكلية الجامعية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاثة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 77.6%، وظهر أن البعد استراتيجية وضع قواعد العمل احتل المرتبة الأولى، ومن ثم احتل بعد استراتيجية الترشيد، ومن ثم بعد استراتيجية التطهير. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجية قواعد العمل من خلال إشراك العاملين في وضع قواعد العمل بشكل حقيقي وعملي ليسهل تنفيذها والالتزام بها من قبل العاملين، ووضع معايير رقابية واضحة من خلال نشرات دورية توزع على العاملين للاطلاع عليها والالتزام بها.



- 2- دراسة عبد العزيز وآخرون (2016): هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر(الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت الأداة في الاستبانة. وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفين في 20 مستشفى من المستشفيات الخاصة، واقتصرت العينة على 890 موظف بواقع (650 طبيب، و350 ممرض وإداري). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن): لتطوير جودة الخدمات الصحية تتمثل في الفهم الخاطئ للجودة على أنها أوراق فقط، وأنه لا يتم الاعتماد على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل الخدمات الصحية، ولكن الاعتماد الرئيسي على التبرعات. كما أشارت النتائج إلى أن معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر تكمن في أنه لا تتوافر الإمكانيات اللازمة للمستشفى لتقديم خدماتها الصحية، ولا توجد نظافة مستمر لغرف المرضى، ولا يتم تخصيص جزء من الميزانية لصيانة المعدات الطبية الحالية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمعايير جودة الخدمات الصحية في المستشفيات والنظر إليها. كما أوصى بضرورة اعتماد ميزانية سنوية من أجل شراء معدات طبية حديثة. وضرورة تخصيص جزء من الميزانية لصيانة المعدات الطبية الحالية.
- 3- دراسة الموسوي والشياوي (2016): هدفت إلى تحليل وقياس أثر الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء الجامعات العراقية، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الأفراد، واختيرت عينة من المدرسين بعدد 62 مدرس من الجامعات الأهلية منها كلية المستقبل، الجامعة الأهلية في بابل، الكلية الإسلامية، الجامعة الأهلية في النجف الأشرف. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية وضع قواعد العمل وجودة أداء الجامعات، وهناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التخلص من الضياع وجودة أداء الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى أن مبدأ الإدارة من موقع الحدث لها أثر كبير على جودة الأداء.
- 4- دراسة القحطاني وآخرون (2012): هدفت إلى استكشاف مدى تطبيق مفهوم كايزن في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من خلال آراء المديرين ورؤساء الأقسام فيها، ومعرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية ذات الصلة على إمكانية تطبيق أسلوب كايزن في إدارتهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان أداة قياس للدراسة تم تطبيقه على 60 مشاركاً من مختلف المناطق التعليمية: 18 مديراً، و42 رئيس قسم. وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: أن استراتيجية قواعد التشغيل بحسب تصورات أفراد العينة تنطبق بدرجة متوسطة أو كبيرة، أن تطبيق والتخطيط والمراجعة والتطوير بحسب تصور أفراد العينة متوافر بدرجة كبيرة في عمل إدارات المناطق التعليمية، أن استراتيجية القضاء على الهدر هي الأقل تطبيقاً، أظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث نحو تطبيق استراتيجيات كايزن، إضافة إلى متغير المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.
- 5- دراسة عبد الفتاح (2008): هدفت إلى الكشف عن المحددات العلمية لأسلوب الإدارة المرئية في المنظومة الجامعية في مصر، والتعرف على مسؤوليات العاملين بالمنظومة تجاه أسلوب الإدارة المرئية، ومحاولة الوصول إلى مجموعة من السبل التي يمكن أن تسهم في تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية في مصر. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب تحليل النظم والأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الدراسة، واستعانت الباحثة بعدة أدوات للدراسة كالزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة كأدوات لجمع البيانات. واقتصر مجتمع الدراسة على مجتمع أفراد الجهاز الإداري المسؤول عن تسيير أمور العملية الإدارية داخل إدارة جامعة قناة السويس، كما واقتصرت عينة الدراسة على 50 فرداً موزعين بالشكل التالي: 5 مدير عام، 20 مدير إدارة، 25 رئيس قسم إداري، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد المجتمع يهتمون باستراتيجيات الإدارة

المرئية، حيث كان اهتمامهم باستراتيجية قواعد العمل بدرجة كبيرة، وأن درجة اهتمامهم وتمكنهم من تشخيص أسباب المشكلة قد جاءت بدرجة كبيرة أيضاً، وأن درجة تمكنهم من القضاء على الهدر كانت عالية. كما أشارت النتائج إلى أنه عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى إلى (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، الجنس) في تقديرهم لدرجة متطلبات الإدارة المرئية، كما أشارت إلى وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى إلى الموقع الوظيفي في تقديرهم لدرجة متطلبات الإدارة المرئية وكانت لصالح مديري الإدارات.

#### الدراسات الأجنبية:

- 1- هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نظام الإدارة المرئية في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة وبالتالي خلق الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من المقابلة وتحليل المحتوى ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة، واقتصرت عينة الدراسة على 52 رئيس من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة المرئية هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسن مستوى أداء العاملين، وتؤدي إلى تحقيق أهداف الأداء مما أدى إلى تدفق عملية مستمرة من الأنشطة لذلك يعد إنشاء نظام الإدارة المرئية أكثر كفاءة ونجاحاً حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية. وأوصت الدراسة بتعزيز استراتيجية فرق العمل في الإدارة المرئية من خلال زيادة الأنشطة الاجتماعية داخل الإدارات في الجامعات.
- 2- دراسة خايوم (2015, Khayum): هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية استخدام القدرات والإمكانات البشرية في عملية التحسين المستمر وتحسين القدرة التنافسية في المجال التعليمي على مستوى الجامعات في بنغلادش، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بأدوار الطلبة والهيئة التدريسية في عملية التحسين المستمر للعملية التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من 25 فرداً موزعين على خمس مستويات إدارية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: استخدام القدرات والإمكانات البشرية في عملية التحسين المستمر وتحسين القدرة التنافسية في المجال التعليمي.

#### التعليق على الدراسات السابقة

##### من حيث الأهداف

- هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من وجهة نظر رؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة)، فيما هدفت دراسة حمادة (2018) إلى معرفة مدى تطبيق وقياس أثر مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها، وبالنسبة لدراسة عبد العزيز وآخرون (2016) فقد هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية، أما دراسة الموسوي والشيباوي (2016) فقد هدفت إلى تحليل وقياس أثر الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء الجامعات العراقية، كما هدفت دراسة القحطاني وآخرون (2012): هدفت إلى استكشاف مدى تطبيق مفهوم كايزن في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، وفيما يتعلق بدراسة عبد

الفتاح (2008) فقد هدفت إلى الكشف عن المحددات العلمية لأسلوب الإدارة المرئية في المنظومة الجامعية في مصر، والتعرف على مسؤوليات العاملين بالمنظومة تجاه أسلوب الإدارة المرئية، وبالنسبة لدراسة سكولتز (Schultz, 2016) فقد هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نظام الإدارة المرئية في الجامعات، وأخيراً فقد هدفت دراسة خايوم (Khayum, 2015) إلى تحديد مدى إمكانية استخدام القدرات والإمكانات البشرية في عملية التحسين المستمر وتحسين القدرة التنافسية في المجال التعليمي على مستوى الجامعات في بنغلادش.

#### من حيث المنهج

- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حمادة (2018)، ودراسة عبد العزيز وآخرون (2016)، ودراسة الموسوي والشياوي (2016)، ودراسة القحطاني وآخرون (2012)، ودراسة عبد الفتاح (2008)، ودراسة سكولتز (Schultz, 2016)، ودراسة خايوم (Khayum, 2015).

#### من حيث مجتمع الدراسة

- تكونت العينة في الدراسة الحالية من (137) مفردة من مدرء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض وتحديداً جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية، فيما كانت بلغت العينة في دراسة حمادة (2018) 132 فرد من العاملين بكافة المستويات الإدارية والأكاديمية والخدمات الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، وفي دراسة عبد العزيز وآخرون (2016) بلغت عينة الدراسة 890 موظف بواقع (650 طبيب، و350 ممرض وإداري) موزعين على 20 مستشفى من المستشفيات الخاصة، وفيما يتعلق بدراسة الموسوي والشياوي (2016) فقد بلغت العينة 62 مدرس من الجامعات الأهلية منها كلية المستقبل، الجامعة الأهلية في بابل، الكلية الإسلامية، الجامعة الأهلية في النجف الأشرف، كما بلغت عينة دراسة القحطاني وآخرون (2012) 60 مشاركاً من مختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت، هذا وقد تمثلت العينة في دراسة عبد الفتاح (2008) من 50 فرد من أفراد الجهاز الإداري بجامعة قناة السويس، وفي دراسة سكولتز (Schultz, 2016) فقد كانت العينة 52 رئيس من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات الأمريكية، وأخيراً بلغت عينة دراسة خايوم (Khayum, 2015) 25 فرداً موزعين على خمس مستويات إدارية على مستوى الجامعات في بنغلادش

#### من حيث أداة الدراسة

- استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهذا ما تشابه مع العديد من الدراسات التي قمنا باستعراضها، ومنها دراسة حمادة (2018)، ودراسة عبد العزيز وآخرون (2016)، ودراسة الموسوي والشياوي (2016)، ودراسة القحطاني وآخرون (2012)، ودراسة سكولتز (Schultz, 2016)، ودراسة خايوم (Khayum, 2015)، ودراسة عبد الفتاح (2008).
- واختلف أداة الدراسة الحالية مع دراسة عبد الفتاح (2008) والتي تنوعت أدواتها مثل الزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، كما اختلف الأدوات مع دراسة سكولتز (Schultz, 2016) والتي تمثلت في المقابلة وتحليل المحتوى ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت أوجه الاستفادة في بلورة وبناء الإطار النظري، واختيار الأداة المناسبة، واختيار المنهج المناسب، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وتدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة المرئية وتطبيق استراتيجياتها في الجامعات الحكومية السعودية، وهذا لم يتم تناوله في دراسات محلية أو عربية سابقة على حد علم الباحثة.
- 2- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمجتمع دراسة لم يتم تناوله في الدراسات السابقة، والتي تمثلت في القيادات الإدارية والأكاديمية، حيث أن تناول هذه العينة من العناصر التي تفردت فيها الدراسة خاصة أنهم في موقع مناسب لتطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية، وكيفية الاستفادة منهما للوصول إلى مستويات عالية الجودة في المؤسسات التعليمية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### أولاً: منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يصف المشكلة وصفاً دقيقاً ويحلل ويقارن ويقوم أملاً في التوصل الى حقائق عن مشكلة الدراسة يزيد بها رصيد العلم والمعرفة (أبو علام، 2011: 50).

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض وتحديدًا جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية. واقتصرت عينة الدراسة على (137) مفردة كانت استباناتهم صالحة للتحليل. والجدول التالي يبين توزيع افراد العينة حسب البيانات الشخصية:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	التفصيل	التكرار	النسبة	الإجمالي
الجامعة	جامعة الملك سعود	45	32.85%	137
	جامعة الأميرة نورة	46	33.58%	
	الجامعة السعودية الإلكترونية	46	33.58%	
الجنس	ذكر	51	37.23%	137
	أنثى	86	62.77%	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	15	10.95%	137
	ماجستير	37	27%	
	دكتوراه	85	62.04%	
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	15	10.95%	137
	من 6-10 سنوات	39	28.47%	
	من 11-15 سنة	32	23.35%	
	أكثر من 15 سنة	51	37.27%	

### ثالثاً: أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة استناداً إلى بعض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الإدارة المرئية مثل دراسة الهذلي (2015) ودراسة برهمين (2012)، حيث قامت بتطوير أداتي الدراستين وتحديثهما بما يتماشى مع دراستنا الحالية، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية محورين بواقع 50 عبارة، وبعد عرضها على المحكمين للحكم على مدى صدق الاستبانة، خرجت الاستبانة بالشكل التالي:

القسم الأول: وتشمل بيانات أفراد العينة الشخصية وذلك من حيث المتغيرات التالية:

- الجنس (ذكر، أثنى).
- المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه)
- سنوات الخبرة ( 5 سنوات فأقل - من 6 إلى 10 سنوات- من 11 إلى 15 سنة- 15 سنة فأكثر).

القسم الثاني: ويتضمن محاور الدراسة وهي:

- المحور الأول: درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ويتضمن ثلاثة محاور فرعية:
  - وضع قواعد التشغيل
  - التطهير
  - القضاء على الهدر
- المحور الثاني: معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية.

### صدق أداة الدراسة

#### أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على عدد (5) من المحكمين من الأساتذة المختصين لإبداء الرأي فيما يتعلق في مدى مناسبة الفقرات وانتمائها لأبعاد الاستبانة، وإدخال التعديلات اللازمة، حيث قدم السادة المحكمون العدين من التعديلات الجوهرية على أداة الدراسة، والتي اقضت لحذف (5) عبارات أجمع المحكمون على عدم أهميتها، وقد استجابت الباحثة لهذه التعديلات، وقامت بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من محورين بواقع (45) عبارة.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وعليه فقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه، وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مألوفة من (30) مفردة وهي ضمن عينة الدراسة الفعلية. والجداول رقم (2) التالي يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور الأول "درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية".					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
استراتيجية قواعد العمل		استراتيجية التطهير		استراتيجية القضاء على الهدر	
1	.78**	1	.66**	1	.84**
2	.77**	2	.86**	2	.87**
3	.71**	3	.60**	3	.87**
4	.66**	4	.81**	4	.65**
5	.44*	5	.80**	5	.61**
6	.55**	6	.86**	6	.89**
7	.79**	7	.92**	7	.86**
8	.75**	8	.88**	8	.66**
9	.55**			9	.80**
10	.74**				
11	.63**				
12	.89**				
13	.89**				
المحور الثاني " معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ".					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.53**	6	.79**	11	.82**
2	.76**	7	.80**	12	.79**
3	.55**	8	.89**	13	.67**
4	.83**	9	.70**	14	.85**
5	.84**	10	.78**	15	.79**

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. \*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع فقرات أداة الدراسة ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بالدرجة الكلية لأبعادها، باستثناء الفقرة رقم (5) ضمن بعد (استراتيجية قواعد العمل) فقد كانت ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، هذا وتراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين 0.44 و0.92 ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات أداة الدراسة، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

ثبات أداة الدراسة

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة الدراسة وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، وفي هذه الدراسة تم استخدام كل من طريقة ألفا- كرونباخ Cronbach's Alpha وطريقة التجزئة النصفية Split\_Half لحساب الثبات في البيانات، وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة على عينة

استطلاعية مؤلفه من (30) مفردة وهي ضمن عينة الدراسة الفعلية، والجدول رقم (3) يبين ثبات أداة الدراسة بكلا الطريقتين.

ج- معامل ألفا كرونباخ:

جدول (3) ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية		الثبات بطريقة ألفا كرونباخ		المحور/ البعد	المحور الأول
معامل ارتباط سبيرمان براون المعدل	معامل ارتباط بيرسون	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات		
0.931	0.877	.917	13	وضع قواعد البيانات	المحور الأول
0.902	0.845	.921	8	التطهير	
0.904	0.859	.921	9	القضاء على الهدر	
0.979	.960	.947	15	المحور الثاني	
0.964	.931	.929	45	الاستبانة ككل	

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات استبانة " واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030" بلغت (0.929) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة، كما وبلغت قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) لجميع فقرات الاستبانة (0.964) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

رابعاً- الوزن النسبي:

تم تصميم أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، وعليه فقد تبنت الدراسة المحك الموضح بالجدول رقم (4) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاور الدراسة. حيث تم حساب طول الفترة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدى على عدد مستويات الاجابات المراد التصنيف إليها، علماً أن المدى عبارة عن القيمة القصوى في المقياس الخماسي مطروحاً منها القيمة الدنيا (5-1=4)، وبالتالي فإن طول الفترة للوسط الحسابي تساوي (4÷5 = 0.8) وبذلك تم الحصول على أطول الفترات للوسط الحسابي، ومن خلالها سيتم تحديد نتيجة كل فقرة من فقرات الدراسة، ونتيجة كل محور من محاور الدراسة بشكل نهائي.

جدول (4) المحك المعتمد في الدراسة.

الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية	درجة الموافقة
أقل من 36%	أقل من 1.80	ضعيفة جداً
36% إلى 51.9%	1.80 إلى 2.59	ضعيفة
52% إلى 67.9%	2.60 إلى 3.39	متوسطة
68% إلى 83.9%	3.40 إلى 4.19	كبيرة
أكبر من 84%	أكبر من 4.20	كبيرة جداً

#### خامساً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

- تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.23) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو التالي:
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): وذلك بغرض وصف البيانات الشخصية والعملية لأفراد عينة الدراسة.
  - المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة.
  - الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
  - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split\_Half): لقياس الثبات في البيانات.
  - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة.
  - اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (T- test): للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.
  - اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA): للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030؟

استراتيجية قواعد العمل:

#### جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد "استراتيجية قواعد العمل".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يكلف مدراء الأقسام منتسبي ومنسوبات الجامعة بالأعمال ضمن اختصاصاتهم.	4.00	.62	80.0%	كبيرة	1
2	يضع مدراء الأقسام أهدافاً محددة مكتوبة واضحة	3.90	.62	78.0%	كبيرة	2
3	يعقد المدراء اجتماعات دورية للتأكيد على قواعد وسير العمل.	3.81	.59	76.2%	كبيرة	3
8	يحدد مدراء الأقسام لمنسوبي ومنسوبات الجامعة مهامهم بوضوح.	3.79	.54	75.8%	كبيرة	4
5	يضع مدراء الأقسام التعليمات الداخلية لتنظيم سير العمل داخل الجامعة.	3.75	.58	75.0%	كبيرة	5
12	يستخدم المدراء معايير واضحة محددة مسلفاً لتقييم الأداء	3.72	.60	74.5%	كبيرة	6



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
7	يوظف المدراء تقنيات الاتصال في إيصال التعليمات بشكل فعال.	3.72	.63	74.5%	كبيرة	6
11	يتابع المدراء حسن سير العمل الموكل لكافة منسوبات الجامعة.	3.69	.68	73.9%	كبيرة	8
10	يعمم مدراء الأقسام قواعد وإجراءات العمل الجامعي على جميع منسوبي ومنسوبات الجامعة.	3.68	.72	73.6%	كبيرة	9
9	يفوض مدراء الأقسام بعض صلاحياتهم لمنسوبي ومنسوبات الجامعة.	3.67	.62	73.4%	كبيرة	10
4	يحدد المدراء أدوار منسوبي ومنسوبات الجامعة بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة.	3.67	.63	73.4%	كبيرة	11
13	يستخدم مدراء الأقسام طرقاً متنوعة لتقويم أداء منسوبي ومنسوبات الجامعة.	3.67	.74	73.4%	كبيرة	12
6	يشرك المدراء منسوبي ومنسوبات الجامعة في التخطيط الجامعي.	3.57	.78	71.4%	كبيرة	13
	المحور ككل	3.74	.43	74.8%	كبيرة	

يبين جدول (5) أن البعد قد حصل على متوسط كلي (3.74) من (5) وتقدير لفظي يطبق بدرجة (كبيرة)، وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها بين (4.00، 3.57) وجميعها تقع ضمن التقدير اللفظي (كبيرة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة، وتفسر الباحثة ذلك إلى وجود لوائح تنظم قواعد العمل، وتتسم قواعد العمل في الجامعات محل الدراسة بالدقة وملاءمتها لمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية بصورة واضحة الأمر الذي يترتب عليه التزام كافة العاملين وإلزامهم بالتقيد بنصوصها وعدم خرقها، وتسهيل إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات بمستويات عالية من الجودة خلال وقت زمني مناسب. وفي ضوء ما سبق، وفي إطار مطالعتنا للدراسات السابقة، ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة الموسوي والشيباوي (2016) والتي أشارت إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية وضع قواعد العمل وجودة أداء الجامعات، وأن مبدأ الإدارة من موقع الحدث لها أثر كبير على جودة الأداء، كما اتفقت أيضاً مع دراسة منال عبد الفتاح (2008) والتي أشارت إلى أن أفراد المجتمع يهتمون بقواعد العمل بدرجة كبيرة، كما تتفق أيضاً مع دراسة القحطاني وآخرون (2012) والتي أشارت نتائجها إلى أن استراتيجية قواعد التشغيل بحسب تصورات أفراد العينة تنطبق بدرجة متوسطة أو كبيرة.

#### استراتيجية التطهير:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد "استراتيجية التطهير مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات":

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
1	يشرك مدراء الأقسام منسوبي ومنسوبات الجامعة بالدورات التدريبية بما يساعدهم في التغلب على مشكلات العمل.	3.74	.59	74.7%	كبيرة
7	ينمي مدراء الأقسام روح الإبداع والتطوير في معالجة مشكلات الجامعة.	3.64	.78	72.7%	كبيرة
4	يحلل مدراء الأقسام مشكلات القسم والجامعة وقوفاً على الأسباب الحقيقية وراءها.	3.62	.75	72.4%	كبيرة

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	كبيرة	72.1%	.72	3.61	يحدد مدراء الأقسام مشكلات القسم والجامعة بوضوح.
4	كبيرة	72.3%	.74	3.61	يطور مدراء الأقسام إجراءات العمل الجامعي بما يقلل الروتين الإداري.
6	كبيرة	71.8%	.73	3.59	يستفيد مدراء الأقسام من آراء منسوبي منسوبات الجامعة حول طرق معالجة مشكلات الجامعة.
7	كبيرة	71.1%	.82	3.55	يوفر مدراء الأقسام مناخا إيجابيا محفزا لدافعية منسوبي ومنسوبات الجامعة على العمل.
8	كبيرة	69.8%	.89	3.49	يعمل مدراء الأقسام على سد العجز في عدد أعضاء الهيئة التدريسية بالسرعة الممكنة.
	كبيرة	72.1%	.63	3.61	المحور ككل

يبين جدول (6) أن البعد قد حصل على متوسط كلي (3.61) من (5) وتقدير لفظي يطبق بدرجة (كبيرة)، وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها بين (3.74، 3.49) وجميعها تقع ضمن التقدير اللفظي (كبيرة). وترجع الباحثة ذلك إلى اتباع الجامعات محل الدراسة سياسات صارمة وجادة في العمل، وتوفير لجان رقابية على الأداء بهدف تحقق معايير أداء عالية، والتقنين من الانفلات الذي يتسبب في تردي المنظومة التعليمية في الجامعات، فمن خلال ذلك تبدأ أولى الخطوات نحو الرقي والتطور، وهذا ما يتضح من خلال قيمتها وميزتها التنافسية في ميدان التعليم الجامعي. وفي ضوء ما سبق، وفي إطار مطالعتنا للدراسات السابقة، ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة حمادة (2018) والتي أشارت إلى أن الكلية الجامعية تمارس تطبيق الإدارة المرئية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 77.6%، وتحديدًا جاء البعد الثالث (استراتيجية التطهير) بوزن نسبي 76.3%، كما تتفق أيضا مع دراسة عب الفتاح (2008) والتي أظهرت أن محور تشخيص أسباب المشكلة يطبق بدرجة عالية حيث تراوح بين 3.5-3.9، كما تتفق أيضا مع دراسة القحطاني وآخرون (2012) والتي بينت أن استراتيجية التطهير تطبق بدرجة كبيرة.

استراتيجية القضاء على الهدر:

جدول (7): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "استراتيجية القضاء على الهدر".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
8	يوفر مدراء الأقسام المعلومات وأنظمة الاتصالات الإدارية الحديثة للحد من هدر الوقت.	3.60	.69	72.0%	كبيرة	1
7	يوافق مدراء الأقسام على منح الإجازات لمنسوبي ومنسوبات الجامعة بما لا يؤثر على سير العمل.	3.59	.70	71.8%	كبيرة	2
9	يستفيد المدراء من الإمكانيات المادية والبشرية في الجامعة بشكل أمثل.	3.56	.77	71.2%	كبيرة	3
2	يحد مدراء الأقسام من مضيعات الوقت أثناء الدوام الرسمي.	3.54	.80	70.8%	كبيرة	4
3	يتدرج المدراء في تطبيق العقوبات التي تحد من التأخير عن الدوام.	3.51	.82	70.2%	كبيرة	5
1	يحد مدراء الأقسام من المبالغة في جداول الأعمال اليومية أو الأسبوعية.	3.47	.84	69.5%	كبيرة	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
4	يضع مدراء الأقسام قائمة بالأعمال المراد إنجازها يومياً والوقت المخصص لها.	3.46	.88	69.2%	كبيرة	7
6	يعمل المدراء على الحد من الأمور الروتينية غير المهمة التي تُهدر الوقت.	3.43	.90	68.6%	كبيرة	8
5	يخصص مدراء الأقسام أوقاتاً محددة لإجراء المكالمات الهاتفية في العمل.	3.31	.98	66.3%	متوسطة	9
	المحور ككل	3.50	.70	70.0%	كبيرة	

يبين جدول (7) أن البعد قد حصل على متوسط كلي (3.50) من (5) وتقدير لفظي يطبق بدرجة (كبيرة). وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها بين (3.60، 3.31) وجميعها تقع ضمن التقدير اللفظي (كبيرة). باستثناء الفقرة رقم (5) تقع ضمن التقدير اللفظي (متوسطة). وترجع الباحثة السبب في ذلك أن الجامعات محل الدراسة تعتمد على موازنات دقيقة، وتكلفة، ووقت إنجاز كل هدف والرقابة عليه، والاهتمام بالتغذية العكسية والتي في ضوءها تتخذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود هدر في مستوى معين، أو أداء معين. وفي ضوء ما سبق، وفي إطار مطالعتنا للدراسات السابقة، ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عبد الفتاح (2008) والتي أشارت إلى أن أفراد المجتمع درجة تمكثهم من القضاء على الهدر كانت عالية بدرجة تتراوح بين متوسطات فقرات المحور بين (3.6-4.04)، كما تتفق مع دراسة الموسوي والشيباوي (2016) والتي أشارت إلى أن تطبيق استراتيجيات التخلص من الهدر جاءت بدرجة عالية، إضافة إلى ذلك أشارت نتائجها إلى أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لها أثر كبير على جودة الأداء، كما تتفق أيضاً مع دراسة حمادة (2018) والتي أشارت إلى أن البعد الثاني احتل (استراتيجية الترشيد) المرتبة الثانية وبوزن نسبي 76.6%.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030؟ جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المحور الثاني "معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
5	ضعف قنوات التنسيق بين القسم والجامعة ووزارة التعليم.	3.91	1.03	78.2%	كبيرة	1
6	قلة توافر المخصصات المالية اللازمة لتحديث الوسائل والأساليب التدريسية	3.75	.98	75.0%	كبيرة	2
9	ضعف تطوير وتحديث البنية التحتية المناسبة لمرافق الجامعة.	3.73	.80	74.6%	كبيرة	3
13	غموض استراتيجية الجامعة.	3.69	.86	73.9%	كبيرة	4
15	قلة وضوح نظام تقييم أداء منسوبي ومنسوبات الجامعة.	3.61	.74	72.3%	كبيرة	5
10	قلة مراعاة مدراء الأقسام مبدأ تكافؤ الفرص بين منسوبي ومنسوبات الجامعة.	3.58	.87	71.5%	كبيرة	6
14	قلة الاعتماد على معايير حاکمة في توزيع المهام بين منسوبي ومنسوبات الجامعة.	3.47	.73	69.3%	كبيرة	7

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
8	كبيرة	68.2%	.83	3.41	عدم مراعاة الظروف النفسية والمادية لمنسوبي ومنسوبات الجامعة.	12
9	متوسطة	66.9%	.82	3.34	قصور في عمليات التخطيط لتوزيع المهام بين منسوبي ومنسوبات الجامعة.	8
10	متوسطة	66.1%	.86	3.31	قصور الاهتمام بتلبية الاحتياجات التدريبية المهنية لهيئة التدريس في الجامعة.	4
10	متوسطة	66.3%	.88	3.31	قصور الاهتمام بالظروف النفسية والمادية لمنسوبي ومنسوبات الجامعة.	11
12	متوسطة	65.0%	1.03	3.25	ضعف جاهزية مدراء الأقسام لتطبيق نمط الإدارة المرئية.	7
13	متوسطة	64.1%	.78	3.20	قلة الالتزام باللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل بالجامعة.	3
14	متوسطة	61.3%	.96	3.07	ضعف الاعتماد على الحوار البناء مع منسوبي منسوبات الجامعة.	2
15	متوسطة	56.6%	1.14	2.83	تردد مدراء الأقسام في اتخاذ بعض القرارات الإدارية.	1
	كبيرة	68.6%	.510	3.43	المحور ككل	

يبين جدول (8) أن البعد قد حصل على متوسط كلي (3.43) من (5) وتقدير لفظي يطبق بدرجة (كبيرة). وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها بين (2.83، 3.91) وهي تقع ضمن التقدير اللفظي (كبيرة). والتقدير اللفظي (متوسطة). وترى الباحثة أن السبب يرجع في ذلك إلى قلة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجيات، أو ضعف التنسيق بين كافة المستويات في الجامعات محل الدراسة، أو أن هناك حالة من عدم الإدراك الكامل فيما يتعلق بمفهوم الإدارة المالية وتطبيق استراتيجياتها لدى بعض الأفراد العاملين في مستويات عليا في الجامعات محل الدراسة. وفي ضوء ما سبق، وفي إطار مطالعتنا للدراسات السابقة، ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عبد العزيز وآخرون (2016) والتي أشارت نتائجها إلى أن معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية تكمن في أنه لا تتوافر الإمكانيات اللازمة للمستشفى لتقديم خدماتها الصحية، ولا توجد نظافة مستمرة لغرف المرضى، ولا يتم تخصيص جزء من الميزانية لصيانة المعدات الطبية الحالية.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 والتي تعود إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

ولاختبار هذه الفرضية تم استخلاص الأسئلة الفرعية التالية:

#### السؤال الفرعي الأول المتعلق بمتغير الجنس.

قامت الباحثة باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير الجنس.

جدول (9): نتيجة اختبار (تي تست) للفروق بين استجابات العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير الجنس..

المحور	البعد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية
استراتيجيات الإدارة المرئية	استراتيجية قواعد العمل	ذكر	51	3.57	.55	3.18**	.00
		أنثى	86	3.84	.31		
	استراتيجية التطهير	ذكر	51	3.50	.71	1.40	.16
		أنثى	86	3.67	.57		
	استراتيجية القضاء على الهدر	ذكر	51	3.38	.84	1.44	.15
		أنثى	86	3.57	.60		
معوقات الإدارة المرئية		ذكر	51	3.55	.58	2.04*	.04
		أنثى	86	3.36	.45		

\* \*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (9) أن متوسط استجابات الذكور حول استراتيجيات قواعد العمل بلغ (3.57) وهو أقل من متوسط استجابات الإناث حول استراتيجيات قواعد العمل (3.84) ولمعرفة دلالة الفرق بين متوسط استجابات الذكور ومتوسط استجابات الإناث كانت القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات قواعد العمل لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير الجنس. ولصالح الإناث. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإناث أكثر دقة وقدرة على الرقابة والمتابعة الحثيثة للعمل، كما أنهم يشعرون بالمسؤولية ربما بشكل أكبر من الذكور حينما يشغلن مناصب إدارية عالية، فتتولد لديهن العزيمة والعمل وبذل الجهد الدؤوب، نظراً لأن الإدارة المرئية تعتمد على ممارسة الإدارة من موقع الحدث والعمل. أما بالنسبة لمعوقات الإدارة المرئية، فقد بلغ متوسط استجابات الذكور حول معوقات الإدارة المرئية (3.55) وهو أكبر من متوسط استجابات الإناث حول معوقات الإدارة المرئية (3.36) ولمعرفة دلالة الفرق بين متوسط استجابات الذكور ومتوسط استجابات الإناث كانت القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير الجنس. ولصالح الذكور. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الذكور يتميزون باتساع شبكات علاقاتهم الجامعية التي تجعلهم على إطلاع دائم وقريب من المعوقات التي تقف في وجه تطبيق الاستراتيجيات والإشكاليات التي تعترضها. ترى الباحثة أن هذه النتيجة تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القحطاني وآخرون (2012) والتي أشارت نتائجها إلى لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث في درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من وجهة نظر قيادة المناطق التعليمية.

السؤال الفرعي الثاني المتعلق بمتغير سنوات الخبرة.

قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA.

جدول (14): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحور/ البعد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استراتيجية قواعد العمل	5 سنوات فأقل	3.52	.74	2.07	.11
	من 6-10 سنوات	3.79	.42		
	من 11-15 سنة	3.68	.39		
	أكثر من 15 سنة	3.81	.33		
استراتيجية التطهير	5 سنوات فأقل	3.08	.80	5.00**	.00
	من 6-10 سنوات	3.66	.62		
	من 11-15 سنة	3.56	.62		
	أكثر من 15 سنة	3.75	.52		
استراتيجية القضاء على الهدر	5 سنوات فأقل	2.76	1.04	7.40**	.00
	من 6-10 سنوات	3.64	.57		
	من 11-15 سنة	3.49	.69		
	أكثر من 15 سنة	3.61	.55		
معوقات الإدارة المرئية	5 سنوات فأقل	3.51	.74	.20	.90
	من 6-10 سنوات	3.39	.39		
	من 11-15 سنة	3.44	.40		
	أكثر من 15 سنة	3.44	.58		

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث إن القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار F أقل من مستوى الدلالة 0.01، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (استراتيجية قواعد العمل) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعوقات لا ترتبط بعامل الخبرة، فالموارد والإمكانات والبنية التحتية والمخصصات المالية في حال وجودها فإن تطبيق هذا النمط الإداري يسير مهما اختلف عدد سنوات الخبرة، وفي حال عدم وجودها فإنه لا يمكن لأحد أن يقوم بأداء مهامه نظراً لأنها عوامل خارجية لا تتعلق بالشخص وعدد سنوات خبرته.

ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من سنوات الخبرة حول استراتيجيات الإدارة المرئي (استراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) لدى رؤساء الأقسام، قامت الباحثة باستخدام اختبار "شيفيه"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (15) نتائج اختبار "شيفيه" للفروق حسب سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	5 فأقل	من 6-10	11-15	أكثر من 15
استراتيجية التطهير	5 سنوات فأقل	4	3.87	-			
	من 6-10 سنوات	44	3.45	*	-		
	من 11-15 سنة	40	3.65		-		
استراتيجية القضاء على الهدر	أكثر من 15 سنة	49	3.76	**			-
	5 سنوات فأقل	4	3.87	-			
	من 6-10 سنوات	44	3.45	**	-		
	من 11-15 سنة	40	3.65	**	-		
	أكثر من 15 سنة	49	3.76	**			-

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل بين متوسط درجات الذين لديهم سنوات خبرة 5 سنوات فأقل، وبين متوسط الذين لديهم من 6 إلى 10 سنوات، حول استراتيجية التطهير لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. وكانت النتيجة لصالح الذين لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 فأقل بين متوسط درجات الذين مؤهلهم سنوات خبرة 5 سنوات فأقل، وبين متوسط الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، حول استراتيجية التطهير لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. وكانت النتيجة لصالح الذين لديهم سنوات خبرة 5 سنوات فأقل، أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 فأقل بين متوسط درجات الذين لديهم سنوات خبرة 5 سنوات فأقل، وبين متوسط كل من الذين لديهم سنوات خبرة من 6 - 10 سنوات، وبين متوسط الذين لديهم سنوات خبرة من 11-15 سنة، وبين متوسط الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة. حول استراتيجية القضاء على الهدر لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. وكانت النتيجة لصالح الذين لديهم سنوات خبرة 5 سنوات فأقل. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رغبة فئة رؤساء الأقسام ذوي سنوات الخبرة خمس سنوات فأقل يرغبون في إثبات أنفسهم، ووضع بصمة في العملية الإدارية تساعد في الحصول على الحوافز والترقية عكس ذوي سنوات الخبرة العالية الذين قد توصلوا لحالة من الرضا الوظيفي والتشبع من الإنجازات، ولكن لا يمكن أن نغفل أن عامل الخبرة مهم جداً في تطبيق وممارسة الإدارة المرئية حيث أنهم رؤساء الأقسام الأكثر حرصاً وتقديراً وممارسة للإدارة المرئية، حيث يتجلى عامل الخبرة في كيفية توزيع الوقت والجهد للوصول إلى أفضل جودة إدارية ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة. إضافة إلى عدم تشابه أفراد مجتمع الدراسة الحالية في الخصائص العامة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القحطاني وآخرون (2012) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة في التربية في تطبيق الاستراتيجية الأربع لمبادئ التطوير المستمر- كايزن من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية وفق متغير سنوات الخبرة.

السؤال الفرعي الثاني المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA.

جدول (12): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور/ البعد	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استراتيجية قواعد العمل	بكالوريوس فأقل	3.36	.64	7.85**	.00
	ماجستير	3.72	.54		
	دكتوراه	3.82	.28		
استراتيجية التطهير	بكالوريوس فأقل	3.34	.75	2.41	.09
	ماجستير	3.52	.72		
	دكتوراه	3.69	.55		
استراتيجية القضاء على الهدر	بكالوريوس فأقل	3.15	.68	3.35*	.04
	ماجستير	3.40	.83		
	دكتوراه	3.60	.62		
معوقات الإدارة المرئية	بكالوريوس فأقل	3.40	.83	.27	.77
	ماجستير	3.48	.52		
	دكتوراه	3.41	.43		

\* \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية قواعد العمل، واستراتيجية القضاء على الهدر) لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار F أقل من مستوى الدلالة 0.05، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (استراتيجية التطهير) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعوقات لا ترتبط بعامل الخبرة، فالموارد والإمكانات والبنية التحتية والمخصصات المالية في حال وجودها فإن تطبيق هذا النمط الإداري يسير مهما اختلف عدد سنوات الخبرة، وفي حال عدم وجودها فإنه لا يمكن لأحد أن يقوم بأداء مهامه نظراً لأنها عوامل خارجية لا تتعلق بالشخص وعدد سنوات خبرته.

ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من المؤهلات العلمية حول استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية قواعد العمل، واستراتيجية القضاء على الهدر) لدى رؤساء الأقسام، قامت الباحثة باستخدام اختبار "شيفيه"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



جدول رقم (13) نتائج اختبار "شيفيه" للفروق حسب المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	بكالوريوس فأقل	ماجستير	دكتوراه
استراتيجية قواعد العمل	بكالوريوس فأقل	15	3.29	-		
	ماجستير	37	3.57	*	-	
	دكتوراه	85	3.72	*	-	-
استراتيجية القضاء على الهدر	بكالوريوس فأقل	15	3.29	-		
	ماجستير	37	3.57		-	
	دكتوراه	85	3.72	*		-

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل بين متوسط درجات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل، وبين متوسط الذين مؤهلهم العلمي ماجستير، حول استراتيجية قواعد العمل لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. وكانت النتيجة لصالح حملة الماجستير، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل بين متوسط درجات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل، وبين متوسط الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه، حول استراتيجية قواعد العمل لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. وكانت النتيجة لصالح حملة الدكتوراه. أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل بين متوسط درجات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل، وبين متوسط الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه حول استراتيجية القضاء على الهدر لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030. وكانت النتيجة لصالح حملة الدكتوراه. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسة الإدارة المرئية تعتمد على القدرة المعرفية والعلمية، وما تحمله من خبرات لممارسة الإدارة بالشكل المطلوب، وذلك من حيث الدراية المبنية على الخلفية العلمية لديهم، وما ينتج عنه من حسن توزيع للجهود والطاقات في ممارسة العمل من موقع الحدث، وكيفية العمل على التحسين المستمر أثناء قيام منسوبي ومنسوبات الجامعة بأعمالهم وتخفيف الهدر والقضاء عليه. تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة منال عبد الفتاح (2008)، حيث أظهرت نتائج تباين التحليل الأحادي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة لواقع تطبيق أسلوب الإدارة المرئية ومعيقاته تعزى لمتغير العلمي. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القحطاني وآخرون (2012) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين قيادي المناطق التعليمية حول تصوراتهم في تطبيق الاستراتيجية الأربع لمبادئ التطوير المستمر- كايزن وفق متغير المؤهل الدراسي.

## نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة: فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الأول "استراتيجية قواعد العمل"، بين 3.57 بانحراف معياري 0.78 إلى 4.0 بانحراف معياري 0.62 كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية قواعد العمل 3.74 بانحراف معياري 0.43
- 2- تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "استراتيجية التطهير"، بين 3.61 بانحراف معياري 0.89 إلى 3.74 بانحراف معياري 0.59 كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية التطهير 3.61 بانحراف معياري 0.63
- 3- تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثالث "استراتيجية القضاء على الهدر"، بين 3.31 بانحراف معياري 0.98 إلى 3.60 بانحراف معياري 0.69 كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية القضاء على الهدر 3.50 بانحراف معياري 0.70
- 4- تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد المحور الثاني "معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية"، بين 2.83 بانحراف معياري 1.14 إلى 3.91 بانحراف معياري 1.03 كما بلغت الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية 3.43 بانحراف معياري 0.51
- 5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير الجنس (لصالح الإناث).
- 6- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح (حملة الماجستير في استراتيجية قواعد العمل) (وحملة الدكتوراه في استراتيجية القضاء على الهدر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق باستراتيجية التطهير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 7- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (من لديهم سنوات خبرة 5 سنوات فأقل حول استراتيجية التطهير واستراتيجية القضاء على الهدر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (استراتيجية قواعد العمل).
- 8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير الجنس. ولصالح الذكور.
- 9- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

## ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تبني الجامعات لنمط الإدارة المرئية كونها فلسفة إدارية متقدمة تركز على التحسين المستمر والقيادة من موقع الحدث، وذلك من خلال تجربة تطبيقها في عدد من الجامعات ومن ثم تعميمها على بقية الجامعات
- توفير المتطلبات الأساسية التي يمكن أن يكون لها دور مؤثر في تحسين أساليب القيادة الجامعة في ضوء هذا النمط الإداري، وذلك بالتحويل نحو القيادة من موقع العمل بدلاً من الإدارة من المكتب، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي، وتشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية الفردية.
- العمل على إزالة جميع العقبات التي تضعف إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في الجامعات السعودية من أجل إجراء التقييم الذاتي لضمان الجودة.
- العمل على توفير كافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة لتحديث الوسائل والأساليب التدريسية بالجامعات محل الدراسة.
- تشكيل لجان رقابية عليا تتبنى معايير أداء متفق عليها على مستوى المملكة، متابعة سير المنظومة التعليم، ومدى الالتزام بالتطهير في موقع العمل، ومراقبة النسب المتعلقة بالهدر وكيفية القضاء عليه.
- عقد المؤتمرات والندوات التي تهدف نشر مفاهيم واستراتيجيات الإدارة المرئية وآليات تطبيقها والتركيز على فئة الذكور.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية

- أبو علام، رجاى محمود. (2011). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات
- الأغا، رياض، والاستاذ، محمود (2004). *مقدمة في تصميم البحث التربوي*، ط1، غز. فلسطين.
- برهمين، أميرة (2012) *مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى. السعودية.
- التويجري، هيلة بنت منديل. (2016). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم: دراسة ميدانية*. رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العربي لدول الخليج. س37، ع140، 79 - 101.
- الجضعي، خالد (1427هـ). *الإدارة: النظريات والوظائف*. ط1. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الحربي، محمد (1436هـ، جمادي الأول). *متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، المؤتمر التربوي الدولي الأول، تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية، رؤية استشرافية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية*.
- حمادة، سوزان أحمد (2018). *الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- السلمي، عائض بن عويض. (2017). *تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن*. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية-جامعة المنيا، م1، ع5، 1- 72.

- عبد العزيز، حمدي، محمد، محمد، وصالح الدين: لاح الدين. (2016). معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس- كلية التجارة. م1، ع4، 11-35.
- عبد الفتاح، منال رشاد (2008). متطلبات تطبيق الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها: دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس. مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، م2، ع9، 191-282.
- علي، أسماء كمال حسن (2015). تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية " كايزن ".مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ج4، ع163، 188-231.
- عوده، علاء (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. الأردن.
- عويد، نورة بنت ناصر. (2017). وظائف التعليم الجامعي السعودي والمساهمة في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م: جامعة القصيم. القصيم، المملكة العربية السعودية.
- عيد، هالة فوزي. (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة لحكومة الجامعات على المستوى العالمي. دراسات في التعليم الجامعي- جامعة عين شمس، ع37، 504 - 584.
- القحطاني، عبد المحسن، المسعود، شيماء، العميري، شيخة، والرشيدي، نوف. (2012). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س13، ع38، 175-210.
- الكسر، شريفة بنت عوض. (2017). متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية: دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المركز القومي للبحوث غزة، مج1، ع2، 29 - 57.
- محمد، أشرف عكاشة (2013). بعض معوقات تأهل مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج على الاعتماد التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية.
- الموسوي، سعد، والشياوي، حامد (2016) أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث (KaizenGemba) في جودة أداء منظمات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد40: 235-255.
- النمر، سعود، وحمزاوي، محمد، وخالقجي، هاني، ومحمود، محمد (2011). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط5. الرياض: مكتبة الشقري.
- الهذلي، واجد (2015) إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى. السعودية.
- وكالة التطوير والجودة. (2012). الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات لكليات ومعاهد الجامعة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود..
- يوسف، داليا طه. (2013). كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. دراسات عربية في التربية وعلم النفس- السعودية، ع35، ج4، 351-368.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Daiya, Bhupendra (2012). Applying Gemba Kaizen at sks Separator in Cement Plant: A Case Study. **ISOR Journal of Engineering**. Volume 2, Issue 9, P.p. 1- 6.
- Imai, M. (2013). **The Kaizen approach to Quality, Going for Gold, Tutorial on Gemba Kaizen**, Switzerland: Kaizen Institute,
- Jagdeep Single, and Harwinder Singh, (2009). Kaizen Philosophy: A Review of Literature. **Journal of Operations Management**, 8(2), 1-23
- Joshi A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool-A case study. **ASM-International Journal of Ongoing Research in Management and IT**, 8(42), 1-9
- Khayum, H. M. O. (2015). Kaizen: Potentiality in Utilization of Human Prospects to Achieve Continuous Improvement in the Quality of Higher Education. Int. **Journal of Multidisciplinary and Current research**, 3(6), 1223- 1229.
- Schultz, A. (2016). **Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice**. PhD thesis. University of Sanford, Greater Manchester. UK.
- Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D. (2010, March). Applying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. In **Proceedings of the International Multiconference of Engineers and Computer Scientists**. (Vol. 3, No. 1, pp. 1-5).