



## **تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية**

**إعداد**

**أ.م.د/ هالة أمين مغاوري**

**أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بقسم أصول التربية،  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.**

## تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية

هالة أمين مغاوري

قسم أصول التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

البريد الإلكتروني: [halamaghawry@hotmail.com](mailto:halamaghawry@hotmail.com)

### ملخص:

توجد العديد من التحديات المحلية والعالمية التي تواجه المؤسسات في مجالات الحياة المختلفة، لذلك اهتمت العديد من المؤسسات حول العالم بتطبيق الحوكمة الرشيدة باعتبارها إطار عمل تنظيمي يهتم بالتأكد على حسن سير العمل داخل المؤسسة طبقاً لأحدث الأساليب والممارسات لمواجهة مختلف التحديات، وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي، قد يسهم في إيجاد مناخ تنظيمي جيد وداعم للنزاهة والحيادية وحسن توزيع المهام والمسئوليات وغيرها، ومن أجل تفعيلها في مؤسسات التعليم الجامعي، فإن إدارة تلك المؤسسات بحاجة إلى استخدام أحد الأنماط الإدارية الحديثة التي تدعم تلك المبادئ وتسعى لتحقيقها، وتسهم في إحداث التغيير المطلوب، وهي (الإدارة المرئية)، التي تعتمد على إدارة الأحداث اليومية في مكان وزمان وقوعها، داخل بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي، لتحقيق الجودة والتحسين المستمر في الأداء. وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تحديد الأسس النظرية للحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي.
- 4- تحليل مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم الجامعي.
- 3- التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المرئية في مؤسسات التعليم الجامعي.
- 4- الوقوف على أهم الأساليب المستخدمة في تحقيق الإدارة المرئية بمؤسسات التعليم الجامعي.
- 5- وضع مجموعة من الآليات الإجرائية المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضع مجموعة من الآليات الإجرائية المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية - المساءلة - العدالة- المشاركة) باعتبارها الركائز الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، مؤسسات التعليم الجامعي المصري، الإدارة المرئية.



---

## **Activate the Principles of Good Governance in Egyptian University Education Institutions in the light of Visual Management**

**Hala Amin Maghawry**

Education Department Faculty of Women for Arts, Science, and  
Education, Ain Shams University.

Email: [halamaghawry@hotmail.com](mailto:halamaghawry@hotmail.com)

### **Abstract**

There are many local and global challenges facing institutions in different areas of life, so many institutions around the world have been interested in applying good governance as an organizational framework that emphasizes the proper functioning of the work within the institution according to the modern methods and practices to meet the various challenges, and the application of the principles of good governance in university education institutions may contribute to creating a good organizational climate that supports integrity, impartiality and a good distribution of tasks and responsibilities, and others. In order to activate them, the university education institutions management needs to use one of the modern administrative patterns that support these principles and strive to achieve them, it is (visual management), which depends on managing daily events in the place and time of their occurrence. The study aimed to the following:

- 1- Identify the theoretical foundations of good governance in university education institutions.
- 2- Analyze the principles of good governance in university education institutions.
- 3- Define the conceptual framework of visual management in university education institutions.
- 4- Determine the most important methods used in achieving visual management in university education institutions.
- 5- Present proposed procedural mechanisms to activate the principles of good governance in Egyptian university education institutions in the light of visual management.

The descriptive method was used in the study, the important results of the study is to present proposed procedural mechanisms to activate the principles of good governance (transparency - accountability - justice - participation) in Egyptian university education institutions in the light of visual management.

Keywords: Good Governance, Egyptian University Education Institutions, Visual Management.

## مقدمة:

توجد العديد من التحديات المحلية والعالمية التي تواجه المؤسسات في مجالات الحياة المختلفة، كالثورة المعلوماتية والتقدم التكنولوجي المتسارع، وما نشأ عن العولمة من سياسات الانفتاح وازدياد حدة المنافسة في قطاعات العمل المختلفة عالمياً، والبدء في الدخول إلى الثورة الصناعية الخامسة وغيرها، مما أدى إلى سعي العديد من المؤسسات إلى الاهتمام بتطبيق أفضل الممارسات والمداخل الإدارية المعاصرة، وتحسين منظومتها العاملة باستمرار، لمواكبة تلك التطورات والتعايش معها و البقاء في سوق العمل بقوة وثبات.

لذلك اهتمت العديد من المؤسسات حول العالم بتطبيق الحوكمة الرشيدة باعتبارها إطار عمل تنظيمي يهتم بالتأكيد على حسن سير العمل داخل المؤسسة طبقاً لأحدث الأساليب والممارسات لمواجهة مختلف التحديات، وضمان نزاهة إدارة المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، والحفاظ على مصالح جميع الأطراف من أجل تحقيق أهدافها بفعالية، كما أنها تهتم بالرقابة والإشراف على مدى تطبيق إدارة المؤسسة للقوانين والتشريعات اللازمة لمواجهة أوجه الفساد المختلفة، من أجل تحقيق أفضل مستويات للأداء والارتقاء بجودة المؤسسة والرفع من مكانتها (عادل أحمد الشلفان، 2021، ص 125).

وللحوكمة الرشيدة عدة مبادئ أساسية، والتي تمثل الركائز والمقومات التي تسعى المؤسسات لتطبيقها في جميع نواحيها، والتي تضمن تحقيق الشفافية في التبادل الحر للمعلومات ووضوح المعاملات وغيرها، وتفعيل المساءلة لتفادي الأخطاء أو التجاوزات والتقليل منها والإلتزام بالقانون، وتحقيق قدر كاف من العدالة دون تمييز والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة منها، والاهتمام بمشاركة جميع الأطراف المعنية في عمليات التغيير والتطوير وصنع القرارات داخل المؤسسة (عزيزة عبد الله، 2018، ص 202 – عائض بن سعيد، 2022، ص 221).

وقد امتد اهتمام مؤسسات العمل المختلفة بتطبيق الحوكمة الرشيدة إلى المجال التعليمي، حيث اهتمت العديد من مؤسسات التعليم الجامعي بتطبيق الحوكمة الرشيدة في مختلف عناصر منظومتها العاملة، ذلك لأن الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي تعبر عن الكيفية التي تُدار بها المؤسسة الجامعية من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء، والاهتمام بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة في تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية، من خلال تحسين نظام العمل ودعم صنع القرار بطريقة تشاركية، وتمكين العاملين وتفعيل نظم الرقابة وغيرها، حتى تستطيع مؤسسات التعليم الجامعي من ملاحقة التغيرات السريعة والمتزايدة بفعالية (أميمة حلبي وفاطمة محمد، 2022، ص ص 44-45).

فتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي، قد يسهم في إيجاد مناخ تنظيمي جيد وداعم للنزاهة والحيادية وحسن توزيع المهام والمسئوليات، ووضوح حقوق وواجبات جميع الأفراد، وتحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام، ومن ثم تحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي وتحقيق الإصلاح الإداري بها (منى سليمان حمد، 2019، ص 1274).

ومن أجل تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي، فإن إدارة تلك المؤسسات بحاجة إلى استخدام أحد الأنماط الإدارية الحديثة التي تدعم تلك المبادئ وتسهل لتحقيقها، وتسهم في إحداث التغيير المطلوب، وهي (الإدارة المرئية).

وتُعد الإدارة المرئية (Visual Management) أحد الأنماط الإدارية الحديثة المنبثقة من منهجية تحسين الأداء اليابانية (كايزن)، حيث تعتمد الإدارة المرئية على "تقنيات التواصل المرئي بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين لتحقيق الجودة والتحسين المستمر في الأداء، وتقليل الفاقد في الوقت والتكلفة وغيرها، بالإضافة إلى التقليل من حدوث الأخطاء والتعامل معها بشكل فوري منعا لتفاقمها أو تكرارها" (أربنا مصطفى وداركو محمد، 2020، ص 167)، فهي تهتم "بإدارة الأحداث اليومية في مكان وزمان وقوعها، داخل بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي" (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 12).

فالإدارة المرئية تهتم بتواجد القيادي في مواقع العمل التنفيذية بصفة متكررة ومفاجئة، لمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعية ومراقبة مستوى الأداء بشكل مرئي، وتحديد حجم المشكلات الفعلية وتحديد كيفية معالجتها، وتقدير جهود الأفراد العاملين واستثمار طاقاتهم في ابتكار أساليب وممارسات جديدة لتحقيق التحسين المستمر وإنجاز الأعمال بفعالية (رضا سلامة المواضية، 2021، ص 99).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي المصرية من أجل تفعيل الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المختلفة، ودعمها لجهود الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في تحقيق العديد من معايير الجودة ومنها معيار (القيادة والحوكمة) (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2015، ص 40)، ومتابعة كافة مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق تلك المعايير من خلال مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، ووحدات ضمان الجودة في الكليات المختلفة، إلا أنه توجد بعض المؤشرات التي قد تدل على ضعف تلك الجهود، والتي تتضح فيما يلي:

- "غياب بعض مؤشرات الحوكمة الرشيدة كإنخفاض مستوى الشفافية الإدارية في المستويات التنظيمية بعض الكليات المصرية.
  - جمود اللوائح والتشريعات الجامعية وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة ببعض الكليات المصرية" (أميمة حلمي وفاطمة محمد، 2022، ص 143-144).
  - "ندرة مراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحديد كيفية تحسينها" (عماد محمد عطية، 2015، ص 56).
  - "الروتين الإداري داخل بعض الجامعات المصرية ووحداتها المختلفة، وصعوبة الاتصال بالقيادات الإدارية العليا، وانخفاض مستوى العدالة التنظيمية ومحدودية المشاركة في صنع القرار" (عبد الرازق محمد، 2015، ص 197-198).
- وعلى ضوء ما سبق، تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسس النظرية للحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي؟
- 2- ما مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم الجامعي؟
- 3- ما الإطار المفاهيمي للإدارة المرئية في مؤسسات التعليم الجامعي؟
- 4- ما الأساليب المستخدمة في تحقيق الإدارة المرئية بمؤسسات التعليم الجامعي؟

5- ما الآليات الإجرائية المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- 1- تحديد الأسس النظرية للحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي.
- 4- تحليل مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم الجامعي.
- 3- التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المرئية في مؤسسات التعليم الجامعي.
- 4- الوقوف على أهم الأساليب المستخدمة في تحقيق الإدارة المرئية بمؤسسات التعليم الجامعي.
- 5- وضع مجموعة من الآليات الإجرائية المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية.

### أهمية الدراسة:

اتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- قد تفيد هذه الدراسة القيادات الجامعية وصانعي القرار بمؤسسات التعليم الجامعي المصري، عن كيفية تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة باستخدام أحد الأنماط الإدارية الحديثة وهي الإدارة المرئية، والتعرف على أهم عناصرها وأساليب تحقيقها.
- 2- قد تفتح الدراسة الحالية المجال أمام المزيد من الدراسات حول الإدارة المرئية باعتبارها نمط إداري حديث يمكن استخدامه في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، حيث تعد الدراسة الحالية من الدراسات المصرية القلائل - على حد علم الباحثة - التي تناولت هذا النمط لتفعيل مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي.
- 3- كما قد تسهم الدراسة الحالية في فتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول الحوكمة الرشيدة وأهم مبادئها، باعتبارها من الأمور المهمة التي تسعى العديد من مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيقها.

### حدود الدراسة:

لقد اقتصرَت الدراسة الحالية على أربعة مبادئ للحوكمة الرشيدة، هي: (الشفافية - المساءلة - العدالة- المشاركة) باعتبارها الركائز الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي، التي تضم الجامعات والكليات مختلفة، وما يتبعها من أقسام ووحدات ومراكز متعددة، حيث تسعى الدراسة لتفعيل تلك المبادئ من خلال استخدام القيادات الجامعية للإدارة المرئية.

## منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تتطلب التعمق في دراسة مفهوم الإدارة المرئية ومحاولة تحديد أهم عناصرها والأساليب المستخدمة في تحقيقها، حيث يعد نمط إداري حديث، وكذلك تحديد كيفية استخدامه في تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم الجامعي، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، بل يتعداها إلى تفسيرها وتحليلها والتعمق فيها ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة (علي السيد الشخبي، 2002، ص 91).

## مصطلحات الدراسة:

تحددت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

### 1- الحوكمة الرشيدة Good Governance:

أصل كلمة الحوكمة في اللغة تأتي من الفعل حَكَمَ، و" حَكَمَ الأمر حُكْمًا: قضى - يقال: حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم" (مجمع اللغة العربية، 2004، ص190)، أما كلمة (Governance) في اللغة الإنجليزية تأتي من الفعل (Govern) وتعني " يتحكم في، يحكم، يسوس، يهيمن، يسيطر، يكون ذا نفوذ حاسم" (منير البعلبكي، 1995، ص396).

أما في الأدبيات التربوية، فالحوكمة الرشيدة بشكل عام تعني ". قدرة المؤسسة على تفعيل الشفافية والعدالة والتنظيم ومشاركة أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تسهم في حل المشكلات داخل المؤسسة" (عزيزة عبد الله، 2018، ص197)، كما أنه يعني "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، وتحدد من خلاله الحقوق والمسئوليات بين الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات، تضم المساواة والشفافية والرقابة والنزاهة، من أجل إقامة توازن بين الأهداف الفردية والجماعية" (محمود عبد المجيد، 2018، ص 8).

أما مفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية، والتي يطلق عليها في العديد من الأدبيات بـ(حوكمة الجامعات) فتعني "مقدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة، من خلال الممارسات الديمقراطية الممثلة بممارسة الشفافية، والمشاركة الفعالة، والمساءلة، والعدل والمساواة، والفاعلية التنظيمية" (ليلى محمد حسني، 2017، ص22)، كما أنها تعني " قدرة الجامعة على بلوغ أهدافها بمستوى عال من الجودة والتميز، من خلال تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة المتمثلة في الشفافية، المساواة، العدالة، الاستقلالية، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات الجامعية" (أميمة حلمي وفاطمة محمد، 2022، ص31).

ومن ثم، فإن التعريف الإجرائي للحوكمة الرشيدة على ضوء هذه الدراسة فيعني اهتمام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي باتباع إطار عمل يضمن تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة في مختلف عناصر منظومتها العاملة .

### 2- الإدارة المرئية Visual Management :

وتُعرف الإدارة المرئية بأنها " الأسلوب الإداري الذي يستمد قوته من أرض الواقع، حيث يعتمد على إدارة المشكلة في المواقع التنفيذية بشكل مرئي ومباشر، مما يسهم في التخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل بالسرعة والدقة المناسبة" (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 18).

كما تُعرف بأنها الأسلوب الإداري الذي تستخدمه القيادات للحصول على رؤية أكثر شفافية وأسرع للوضع الحالي في المؤسسة، وذلك من خلال العمل على سرعة الوصول إلى الحقائق والمعلومات الصحيحة والواضحة عن ما يحدث على أرض الواقع، لاتخاذ قرارات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة (Lewinski, Adam, 2018, p.79).

وبالتالي فإن التعريف الإجرائي للإدارة المرئية على ضوء هذه الدراسة فيعني النمط الإداري التي تتبعه القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم الجامعي، لمتابعة إنجاز العمل على المستوى التنفيذي، والتأكد من حسن سيره وفقاً للخطط الموضوعية، والحرص من خلالها على تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة بها.

### الدراسات السابقة والتعليق عليها:

ومن الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (عربياً وأجنبياً)، والتي تم تصنيفها إلى محورين، محور يتعلق بـ (الحوكمة الرشيدة)، و محور يتعلق بـ (الإدارة المرئية)، والتي تم ترتيبها في كل محور على حدة ترتيباً زمنياً، من الأقدم إلى الأحدث، ما يلي:

#### المحور الأول: الدراسات السابقة التي تتعلق بـ (الحوكمة الرشيدة)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (الحوكمة الرشيدة)، ما يلي:

1- دراسة عز الدين وآخرون (Izzeddin and Others)، عام 2017م، بعنوان: حوكمة الجامعات الحكومية ودورها في تعزيز الشراكة مع المؤسسات غير الحكومية:

(Alshaer, Izzeddin Mahmoud Abed and Others, 2017, pp.214-238)

هدفت الدراسة توضيح دور الجامعات الحكومية في تعزيز الشراكة مع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (228) من موظفي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة بجميع أبعادها (قوانين وأنظمة، حرية أكاديمية، محاسبة ومساءلة، مسؤوليات مجلس الإدارة، حقوق جميع المستفيدين والشفافية والإفصاح)، وتعزيز الشراكة بين الجامعات ومنظمات المجتمع المدني، كما أوصت الدراسة إلى أهمية العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة، خاصة بعد أن شهد العالم مؤخرًا ظواهر بيئية واجتماعية واقتصادية أثرت بشكل واضح على الأداء المالي والإداري للعديد من الشركات العالمية والمؤسسات المختلفة، والتركيز على الموارد البشرية في تنمية معارفهم بقواعد ومبادئ الحوكمة الرشيدة، بالإضافة إلى تزويدهم بكافة المستجدات والمعلومات العلمية في هذا المجال، من خلال تقديم برامج تدريبية والندوات المتخصصة في الحوكمة.

2- دراسة منى سليمان حمد، عام 2019م، بعنوان: الحوكمة الرشيدة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية: (منى سليمان حمد، 2019، ص ص 1256-1292)

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية للحوكمة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ورصد واقع الإصلاح في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على دور الحوكمة

الرشيدة في إصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وضع مجموعة من التوصيات المقترحة لتنفيذ الحوكمة الرشيدة كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، ومنها أن تعمل الجامعة على تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وضمان سيادة القانون. حيث ينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة وتنفذ النزاهة وخاصة المتعلقة بحقوق الإنسان وتفعيل مبدأ المساواة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات، وتقييم أداء الجميع بشكل عادل.

3- دراسة إيكاً وآخرون (Ika and Others)، عام 2020م، بعنوان: تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية الرشيدة في تأمين الموارد البشرية بجامعة براويجيا:

(Wurlyanti, Ika and Others 2020, pp.28-35)

هدفت الدراسة تحديد أهمية تأمين الموارد البشرية في جامعة براويجيا بإندونيسيا على ضوء مبادئ الحوكمة الرشيدة للجامعات التي تتكون من الشفافية والمساءلة والمسؤولية والإنصاف والاستقلالية في كل مرحلة من مراحل تأمين الموارد البشرية (من التوظيف إلى المكافأة والعقاب)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق المقابلة والملاحظة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة براويجيا بإندونيسيا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يُعد أفضل خيار للجامعات الأندونيسية لتصبح مؤسسة جامعية رائدة على المستوى العالمي، حيث أظهرت النتائج استخدام جامعة براويجيا بإندونيسيا مبادئ الحوكمة الرشيدة في تعيين أعضاء هيئة التدريس، وعند التعيين في المهام والمناصب القيادية التي تتناسب مع ذلك، وكذلك في التدريب والتطوير، وإعداد المسارات الوظيفية، وفي قواعد الإثابة ومنح المكافآت.

4- دراسة سعيد علي هدية، عام 2020م، بعنوان: انعكاسات الحوكمة الرشيدة على جودة أداء الجامعات السعودية – رؤية مقترحة: (سعيد علي هدية، 2020، ص ص 101-149)

هدفت الدراسة تقديم رؤية مقترحة لتحسين انعكاس تطبيق الحوكمة الرشيدة علي جودة أداء الجامعات السعودية لوظائفها الرئيسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة علي عينة مكونة من (307) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، موافقة عينة الدراسة بنسبة كبيرة على وجود انعكاس إيجابي لكافة مبادئ الحوكمة الرشيدة علي جودة الأداء التدريسي – البحث العلمي- خدمة المجتمع بالجامعات السعودية، وأن مبدأ المساءلة أعلاها انعكاساً من وجهة نظر العينة على جودة الأداء التدريسي وخدمة المجتمع، بينما جاء مبدأ الشفافية الأعلى انعكاساً من وجهة نظر العينة على جودة البحث العلمي، وعلى ضوء تلك النتائج، تم تقديم الرؤية المقترحة لتحسين انعكاس تطبيق الحوكمة الرشيدة علي جودة أداء الجامعات السعودية لوظائفها الرئيسية، كما أوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بتنمية الوعي لدى منتسبها بأهمية التحول إلى الحوكمة الرشيدة لأنظمتها وإجراءاتها، وانعكاس ذلك على جودة أدائها في مختلف المجالات.

5- دراسة أميمة حلمي وفاطمة محمد، عام 2022م، بعنوان: استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية – جامعة طنطا نموذجا: (أميمة حلمي وفاطمة محمد ، 2022، ص ص 13-198)

هدفت الدراسة التوصل لصياغة استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا كنموذج للجامعات المصرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بأسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT، حيث تم إجراء دراسة ميدانية للوقوف على واقع توافر معايير الحوكمة الرشيدة في جامعة طنطا، وأهم المشكلات التي تعيق تطبيقها، للوقوف على أبرز نقاط القوة ومواطن الضعف في بيئة العمل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومن ثم إجراء تحليل بيئي كمي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للحوكمة في الجامعات المصرية عامة، ثم إجراء تحليل بيئي كمي لتقييم درجة تأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية في جامعة طنطا واحتمالية استمرارها .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وضع خطة تنفيذية تشمل الغايات والأهداف الاستراتيجية المقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بجامعة طنطا، وذلك على ضوء نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وملامح موقفها الاستراتيجي.

6- دراسة عائض بن سعيد الغامدي، عام 2022م، بعنوان : واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس: (عائض بن سعيد الغامدي، 2022 ، ص ص 211-247)

هدفت الدراسة تحديد دوافع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد درجة تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحديد واقع جودة الأداء وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة تبوك وجامعة الباحة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه توجد علاقة بين واقع جودة الأداء وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، كما أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مبدأ الشفافية من خلال التوجه نحو اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن شفافية التشريعات والمعلومات والاتصالات فضلا عن شفافية تقييم الأداء بكليات التربية في جامعات المملكة العربية السعودية، والعمل على تعزيز مبدأ المساءلة، واتخاذ الإجراءات المعززة لمبدأ النزاهة والعدالة، واتخاذ كافة التدابير لتحقيق المشاركة داخل كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية.

## المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تتعلق بـ (الإدارة المرئية)

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (الإدارة المرئية)، ما يلي:

1- دراسة إفون وأندرس (Yvonne and Anders)، عام 2018م، بعنوان: الإدارة المرئية لتغيير استراتيجي ديناميكي: (Eriksson, Yvonne and Fundin, Andres, 2018, pp.712-727)

هدفت الدراسة التعرف على كيفية حل المشكلات الناتجة من إجراء عمليات تغيير استراتيجي داخل المؤسسة على ضوء الإدارة المرئية، ومن ثم وضع نموذج مقترح حول كيفية تفعيل إدارة التغيير الاستراتيجي باستخدام الإدارة المرئية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الإدارة المرئية هي مجال من مجالات التي يمكن أن تسهم في تفعيل إدارة التغيير الاستراتيجي، وتعمل الإدارة المرئية على فتح قنوات اتصال عديدة من خلال تحقيقها للتواصل المرئي بين الأفراد وقياداتهم، كما تم تقديم نموذج مقترح عن كيفية إدارة عملية التغيير الاستراتيجي باستخدام الإدارة المرئية.

2- دراسة تغريد عوض ومنى النيل مصطفى، عام 2018م، بعنوان: الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار: (تغريد عوض ومنى النيل مصطفى، 2018، ص 1-13)

هدفت الدراسة تحليل استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر) في الأنشطة والموارد، ودورها في اتخاذ القرار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة علي عينة مكونة من (50) فردا من العاملين في بنك أمدرمان الوطني بالسودان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تطبيق البنك للإدارة المرئية بصورة واضحة، وأنه يهتم بتطبيق قواعد العمل، وسياسات التطهير، وأن البنك يبذل العديد من الجهود لتقليل الهدر في الأنشطة والموارد، وأن اتخاذ القرار يتم على أسس علمية، وأوصت الدراسة بالعمل على إزالة العقبات التي تعوق من إمكانية تطبيق الإدارة المرئية، والعمل على استثمار الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية الروتينية للحد من الهدر، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

3- دراسة أهبائي (Abhay)، عام 2020م، بعنوان: كيف يمكن للإدارة المرئية أن تساعد في تحسين الإنتاجية في عمليات التصنيع: (Dabholkar, Abhay, 2020, pp.279-293)

هدفت الدراسة تحديد الأسس النظرية للإدارة المرئية والتعرف على فوائد استخدامها في تحسين عملية الإنتاج، من خلال التعرف على الأسس النظرية للإدارة المرئية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تحليل مفهوم الإدارة المرئية على ضوء الأدبيات المختلفة، ودورها في تحسين عملية الإنتاج، وكيفية الاستفادة منها لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين الإنتاجية.

4- دراسة ريم ثابت القحطاني ، عام 2020. بعنوان: واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030: (ريم ثابت القحطاني ، عام 2020، ص ص 496-531)

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية، وتحديد معوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض على ضوء رؤية المملكة لعام 2030. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة علي عينة مكونة من (150) رؤساء أقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية)، حيث تكونت الاستبانة من محورين هما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر). ومعوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق استراتيجية قواعد العمل في المرتبة الأولى بنسبة (74.8%)، وأن تطبيق استراتيجية التطهير فجاءت في المرتبة الثانية بنسبة (72.1%)، وأن تطبيق استراتيجية القضاء على الهدر في المرتبة الثالثة بنسبة (70%)، وأن نسبة وجود معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في المجمل هي 68.6%، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام على إزالة العقبات التي تضعف إمكانية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية.

5- دراسة رضا سلامة المواضية ، عام 2021م، بعنوان: مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية: (رضا سلامة المواضية ، 2021 ، ص ص 93-112)

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم إعداد أداة الدراسة الميدانية (استبانة)، وطبقت على عينة مكونة من (137) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ذات مستوى مرتفع، من تحليل أبعاد فاعلية الإدارة المرئية، اتضح أن بُعد (قواعد العمل) حصل على المرتبة الأولى، يليه بُعد (التطهير)، ثم بُعد (الترشيد)، كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في وضع السياسات والإجراءات والآليات في كليات العلوم التربوية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة ، فقد تعددت الدراسات السابقة التي اهتمت بتطبيق الحوكمة الرشيدة في قطاع التعليم الجامعي، كدراسة (أميمة حلمي وفاطمة محمد) التي اهتمت بتقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، مع التركيز على جامعة طنطا نموذجا، ودراسة (عائض بن سعيد) التي اهتمت بالكشف عن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية من خلال دراسة ميدانية، وتحديد مدى علاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منتسبها من أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يتشابه -إلى حد ما- مع دراسة (سعيد علي هدية) التي ركزت على مدى انعكاس الحوكمة الرشيدة في جودة أداء الجامعات

السعودية بقطاعاتها الثلاثة من خلال دراسة ميدانية، ومن ثم وضع رؤية مقترحة لتحسين جودة الأداء على ضوء الحوكمة الرشيدة.

كما اهتمت دراسة (منى سليمان حمد) بتحديد دور الحوكمة الرشيدة في إصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، بينما اهتمت دراسة (عز الدين وآخرون) برصد دور حوكمة الجامعات الحكومية بقطاع غزة في تعزيز الشراكة مع المؤسسات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية لتحديد ذلك، أما دراسة (إيكا وآخرون) فكانت عن إبراز مدى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالموارد البشرية في جامعة براونجيا بأندونيسيا.

وبالرغم من تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول الحوكمة الرشيدة في قطاع التعليم الجامعي، إلا أنها تختلف عنهم في محاولتها لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر على ضوء الإدارة المرئية باعتبارها أحد الأنماط الإدارية الحديثة.

وعن محور (الإدارة المرئية)، فقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة المرئية، فمنها من تناولها في المؤسسات العامة كدراسة (إيفون وأندرس) التي اهتمت بتحديد علاقتها بإدارة التغيير الاستراتيجي وكيفية الاستفادة منها في تحقيق ذلك، ودراسة (أبهاي) التي اهتمت بكيفية تحسين الإنتاجية أثناء عمليات التصنيع باستخدام الإدارة المرئية، كما بينت دراسة (تفريد عوض ومنى النيل مصطفى) دورها في اتخاذ القرار، من خلال دراسة ميدانية ببنك أمدرمان الوطني بالسودان.

كما توجد دراسات تناولت الإدارة المرئية في قطاع التعليم الجامعي، كدراسة (رضا سلامة المواضية) لتحديد مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية، من خلال دراسة ميدانية لتحديد أثره في أداء أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (ريم ثابت القحطاني) التي اهتمت بتحديد واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية بالجامعات الحكومية بمنطقة الرياض على ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال دراسة ميدانية مع تحديد أهم معوقات التطبيق.

وقد استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة المرئية، وقد تشابه مع بعض الدراسات في أنها تناولتها في قطاع التعليم الجامعي، إلا أنها تختلف عنهم في محاولة استخدامها لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر، خاصة أن الباحثة لم تجد -على حد علمها- حتى الآن دراسات سابقة مصرية تناولت موضوع الإدارة المرئية في الجامعات المصرية.

**خطوات الدراسة:**

سارت الدراسة وفقا للمحاور التالية:

**المحور الأول: الأسس النظرية للحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي ، ويشمل ما يلي:**

أولاً: مفهوم الحوكمة الرشيدة Good Governance في مؤسسات التعليم الجامعي.

ثانياً: خصائص الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي.

ثالثاً: مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي.

**المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المرئية في مؤسسات التعليم الجامعي، ويشمل ما يلي:**

أولاً: مفهوم الإدارة المرئية Visual Management وأهم المفاهيم المرتبطة بها.

ثانياً: عناصر الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم الجامعي.

ثالثاً: الأساليب المستخدمة في تحقيق الإدارة المرئية بمؤسسات التعليم الجامعي.

**المحور الثالث: الآليات الإجرائية المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية.**

وتتناول الدراسة تلك المحاور بشئ من التفصيل، على النحو التالي:

**المحور الأول: الأسس النظرية للحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي**

وتوضحه الدراسة كما يلي:

**أولاً: مفهوم الحوكمة الرشيدة Good Governance في مؤسسات التعليم الجامعي**

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي، فمنها من يعرفها بأنها مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية (Alshaer, Izzeddin Mahmoud Abed and Others, 2017, pp.216-217).

كما تُعرف بأنها " عملية وضع آليات حاكمة لأداء أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وسياسات الإفصاح، ومعايير قياس الأداء ومحاسبة ومساءلة المسؤولين، ومشاركة أطراف المصلحة في عملية الإدارة والتقويم وصنع القرار، مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني هويتها وسمعتها من خلال معاييرها الخاصة في ظل قواعد عادلة للمنافسة" (خولة عبد الله، 2018، ص 205)، وأنها " الكيفية التي تُدار بها مؤسسات التعليم العالي، وتراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة، وهم أصحاب المصالح والمستفيدين من خدمات الجامعة، فهي أداة تضمن كفاءة الإدارة الجامعية في استثمارها لمواردها من أجل تطوير وتحسين أدائها وجودتها" (منى سليمان حمد، 2019، ص 1263).

ويرى البعض أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي، تعني "تطبيق مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة على كافة العمليات الجامعية وإجراءاتها الإدارية، بما يكفل شفافيتها ونزاهتها وعدالتها من خلال وضعها تحت الرقابة الذاتية، ومتابعة أصحاب المصلحة والمستفيدين من خدماتها" (سعيد على هدية، 2020، ص 108).

ويتضح مما سبق، أن معظم التعريفات تؤكد أهمية تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في إجراءات المؤسسة الجامعية وأساليب عملها، من أجل الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الجودة المطلوبة.

### ثانياً: خصائص الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي

ومن أهم الخصائص التي تتسم بها الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي، ما يلي:

- 1- تُعد الحوكمة الرشيدة بمثابة الإطار الذي يحدد الأساليب والوسائل التي تتبعها مؤسسات التعليم الجامعي في تحقيق أهدافها وتوجهاتها (أميمة حلمي وفاطمة محمد، 2022، ص 34).
- 2- تتكون الحوكمة الرشيدة من عدة مبادئ أساسية، من أهمها (الشفافية- المساواة- العدالة- المشاركة)، والتي تسهم في تحقيق الجودة والنزاهة والقضاء على أشكال الفساد المختلفة بفعالية (عائض بن سعيد، 2022، ص 220).
- 3- تُعبر الحوكمة الرشيدة عن مجموعة من القواعد التي يتم من خلالها مراقبة أداء المؤسسة الجامعية، وتحديد العلاقات بين جميع الأطراف المعنية، بما لها من حقوق وعليها من واجبات، من أجل تحقيق الصالح العام والرفع من شأن المؤسسة الجامعية (مسلم علاوي وعبد الرضا ناصر، 2020، ص 23).
- 4- تسعى الحوكمة الرشيدة إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء المؤسسي، وتحديد الأساليب والإجراءات التي تضمن تحقيق ذلك (عائض بن سعيد، 2022، ص 220).

### ثالثاً: مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي

ومن أهم المبادئ التي قد تسهم في تحقيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم الجامعي، ما يلي:

#### 1- الشفافية Transparency:

ويعتمد هذا المبدأ على توافر المعلومات الصحيحة والدقيقة، وتدفعها بحرية بين قنوات الاتصالات الرأسيّة والأفقية داخل المؤسسة الجامعية، وإمكانية حصول الأفراد على البيانات والمعلومات المطلوبة والإطلاع عليها ومشاركتها، بل وإضافة إليها ضمن قواعد بيانات مخصصة لذلك، والتي قد تسهم في سرعة اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب (أميمة حلمي وفاطمة محمد، 2022، ص 51).

والمؤسسة الجامعية التي تتمتع بالشفافية، تسعى إلى أن تكون جميع الإجراءات التي تتخذها واضحة وعلنية، على ضوء تشريعات وقواعد وقوانين واضحة ومعلنة للجميع، حتى يستطيع الأفراد معرفة حقوقهم وواجباتهم، كما تهتم مجالسها الحاكمة (مجالس الأقسام والكليات وغيرها) بمناقشة كافة الموضوعات التي تتعلق بسير العمل وكيفية تطويره بكل حرية وموضوعية، مما يعزز ثقة الأفراد العاملين في مؤسساتهم، والرفع من دافعيتهم لإنجاز المزيد من الأعمال (سارة عبد الفتاح، 2016، ص 537 - 221، p. Alshaer, Izzeddin Mahmoud Abed and Others, 2017).

#### 2- المساءلة Accountability:

وتعني وجود نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأساليب التنظيمية المقتنة والواضحة والمعلنة لمحاسبة المتجاوزين والمقصرين في حق العمل، دون تمييز بين الأفراد طبقاً لدرجتهم

الوظيفية أو مناصبهم الإدارية والقيادية، مما يعزز قيم النزاهة والاهتمام بمكافحة الفساد في المؤسسة الجامعية (أميمة حلي وفاطمة محمد، 2022، ص 52).

ويرتبط هذا المبدأ بمدى تفعيل القوانين والقواعد المنظمة للعمل داخل المؤسسة الجامعية، والحق في ملاحقة كل من يرتكب خطأ جسيم عن عمد أو يتعدى على حقوق الآخرين أو يسعى لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة على حساب مصلحة العمل بالمخالفة للقوانين واللوائح، فهو مبدأ يهتم بمتابعة أداء الأفراد حول كيفية استخدامهم للسلطة والصلاحيات الممنوحة لهم في إطار المسؤوليات الموكلة إليهم (عائض بن سعيد، 2022، ص 223، - Wurylanti, Ika and Others 2020, p.32).

#### 4- العدالة Justice :

وهو مبدأ نسبي يصعب تحقيقه بشكل مطلق، ويقصد به إتاحة حقوق وفرص متكافئة أمام الجميع دون تمييز، وللعدالة أنواع عديدة، فمنها عدالة التوزيع أي الإنصاف في توزيع المهام والمسئوليات بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية، وعدالة الإجراءات وتعني الإنصاف في المعاملات الإدارية والتنظيمية بين الآخرين، كما توجد العدالة التقييمية والتي تعني الإنصاف في تقييم الآخرين بطريقة نزيهة على ضوء قواعد ومعايير واضحة ومعلنة ومحددة، ويتم تطبيقها على الجميع دون تفرقة بينهم (عائض بن سعيد، 2022، ص 223).

إن تحقيق هذا المبدأ داخل المؤسسة الجامعية قد يسهم في إيجاد مناخ تنظيمي يسوده الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي بين مختلف الأفراد والاهتمام بالعمل في بيئة آمنة ومستقرة.

#### 5- المشاركة Participation :

ويهتم هذا المبدأ بإتاحة الفرصة أمام الأطراف المعنية في المؤسسة الجامعية بوضع السياسات وقواعد العمل وصنع القرارات وغيرها، من خلال مشاركة الأفراد في المجالس الرسمية، والاستماع إليهم واحترام مختلف الآراء وتقدير المقترحات البناء والاهتمام بالسعي نحو تنفيذها على أرض الواقع، فمن المهم تمثيل جميع الجهات ذات الصلة -من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونين وباحثين وموظفين وإداريين وطلاب وخريجين ومستفيدين وغيرهم- في المجالس الرسمية المختلفة وإرساء قيم الديمقراطية، من خلال التشاور بين الأطراف المعنية للوصول إلى أفضل الأفكار والممارسات التي تسهم في تطوير المؤسسة الجامعية (سارة عبد الفتاح، 2016، ص 539- Alshaer, Izzeddin Mahmoud Abed and Others, 2017, p.217).

### المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المرئية في مؤسسات التعليم الجامعي

وتوضحه الدراسة كما يلي:

#### أولاً: مفهوم الإدارة المرئية Visual Management وأهم المفاهيم المرتبطة بها

يُعد مصطلح الإدارة المرئية من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي تناولتها العديد من الأدبيات بالتوضيح والتفسير، فمنهم من يرى أنها "أسلوب إداري حديث ومنهج عمل مستمر يُستخدم في إدارة الأحداث اليومية، ومن ثم يستمد قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي" (أرنيا مصطفى فرح وداركو محمد جزا، 2020، ص 168).

ومنهم من يرى أنها "منهجية إدارية تهتم بإدخال عمليات تحسين بسيطة ومتدرجة ومستمرة، من خلال تواجد القيادات الجامعية في مكان التنفيذ والفعل العملي، ويتم بوضع قواعد العمل وتشخيص وعلاج المشكلات بما يقلل من التكاليف ويقضي على الهدر" (ريم بنت ثابت القحطاني، 2020، ص 505).

ولكي يتضح مفهوم الإدارة المرئية بشكل أفضل، فمن المهم توضيح المفهوم النقيض له وهو (الإدارة بالغموض أو الإدارة غير المرئية)، التي تستغل انشغال القيادات بالأعمال المكتبية وضعف متابعة ما يحدث على أرض الواقع، مما يجعل الواقع بالنسبة لهم غامض وغير مرئي، والاعتماد على المقربين من المستويات الإدارية الأدنى في نقل الصورة عن هذا الواقع ومعرفة مدى سير وتقدم العمل منهم والثقة في ما ينقلونه من بيانات ومعلومات دون التحقق من مصداقيتها، ومن أهم سلبيات هذا الأسلوب أن القيادات قد يتم خداعها من قبل المقربين منهم من المستويات الإدارية الأدنى، حيث يتم -في بعض الأحيان- تزييف الحقائق وإخفاء المعلومات الصحيحة أو تلويحها بهدف تضليل القيادات من أجل تحقيق مصالح خفية وغير مرئية، وتكوين مراكز قوى غير رسمية لتمثيل مصالحهم على حساب مصلحة العمل، ويتحول الولاء والانتماء التنظيمي لهؤلاء إلى نوع من أنواع النفاق لإرضاء القيادات على حساب العمل حتى لو تطلب الأمر إهداء المثالية والإخلاص في العمل ظاهرياً، بينما هم في الباطن يعملون على تصيد الأخطاء والتجاوزات لخصومهم حتى وإن كانوا شرفاء بهدف النيل منهم وعدم المساس بمصالحهم، والحفاظ على مناصبهم بشتى الطرق دون السماح لأحدهم من الصعود وتولي تلك المناصب بدلاً منهم (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 16-17).

ويتضح مما سبق أن مفهوم الإدارة المرئية يهتم بتواجد القيادات في الأماكن التنفيذية من حين لآخر وبشكل مستمر، والتحقق من الواقع بشكل مرئي وليس نقلاً عن أحد، لتحديد أهم إيجابياته وسلبياته، ومحاولة رؤية المشكلات بشكل أوضح والاستماع إلى المسؤولين والإسهام معهم في وضع حلول جذرية وسريعة لها، لذلك يُطلق على هذا المفهوم أيضاً في بعض الأدبيات مسمى (الإدارة الواقعية) أو (الإدارة على المكشوف) (سناء مصطفى محمد، 2018، ص 131 - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 18).

كما تُعرف الإدارة المرئية بأنها أسلوب إداري يضمن تحقيق الشفافية في العمل، بهدف وصول المعلومات الصحيحة إلى القيادات، مما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات بشكل سليم، كما تُسمى أيضاً بإدارة الحقائق أي الإدارة المعتمدة على الحقائق الصحيحة غير المغلوطة، التي تحقق الانضباط في أداء العمل (Brandalise, Fernanda M.P. and Others, 2021, pp.289-290).

## ثانياً: عناصر الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم الجامعي

من أهم العناصر التي قد تساهم في تحقيق الإدارة المرئية بمؤسسات التعليم الجامعي، ما يلي:

### 1- فعالية الاتصال:

إن تعزيز سبل الاتصال الرأسي والأفقي داخل المؤسسة الجامعية بما يضمن سهولة تدفق البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية، حول سير العمل داخل المؤسسة الجامعية، كما يتيح للمؤسسات سهولة التواصل مع القيادات وإعلامهم بالمشكلات التي تواجه المؤسسة،

والتحرك السريع من قبل الإدارة العليا لمواجهتها بفعالية قبل أن تتفاقم (ريم بنت ثابت القحطاني، 2020، ص 506 – أرنيا مصطفى فرج وداركو محمد جزء، 2020، ص 172).

## 2- المتابعة على المستوى التنفيذي:

إن اهتمام القيادات بمتابعة سير العمل على أرض الواقع من خلال الزيارات الميدانية المتكررة والمستمرة للمستويات التنفيذية في المؤسسات الجامعية، والتفاعل المباشر مع المرؤوسين، ورؤية مستوى الأداء والإنجاز على الطبيعة وبشكل واقعي ومرئي، بدلا من الاستماع عنه نقلا عن الآخرين، ومن ثم تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف بشكل واضح، وإتاحة الفرصة للاستماع إلى مقترحات المرؤوسين حول كيفية تحسين الأداء وتطويره وتقديرها، والاهتمام بتعاون القيادات معهم في حل بعض المشكلات ومعالجة أوجه القصور، مما يعزز قيم الانتماء التنظيمي لدى المرؤوسين ويشجعهم على بذل أقصى الجهود في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بفعالية (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 20- أرنيا مصطفى فرج وداركو محمد جزء، 2020، ص 172).

## 3- شفافية قواعد العمل:

إن وضوح السياسات والقواعد والقوانين المنظمة لسير العمل وتطبيقها بشفافية ووضوح، قد يسهم في إيجاد مناخ تنظيمي داخل المؤسسة الجامعية يدعم نشر الحقائق وتداولها مهما كانت سلبية، ويسعى إلى تعزيز الإيجابيات ومحاولة مواجهة السلبيات ووضع حلول جذرية للمشكلات بكل شفافية ووضوح، وبعلم ودعم من الإدارة العليا (Dabholkar, Abhay, 2020, p.280).

## 4- دعم المشاركة في صنع القرار:

إن دعم مشاركة المستويات التنفيذية في صنع القرارات الجامعية من خلال الاهتمام برأي مجالس الأقسام ومجالس الكليات وغيرها في تشكيل رؤية مشتركة تسعى المؤسسة الجامعية لتحقيقها بتعاون جميع الأطراف (Brandalise, Fernanda M.P. and Others, 2021, p.291).

## ثالثا: الأساليب المستخدمة في تحقيق الإدارة المرئية بمؤسسات التعليم الجامعي

تؤكد العديد من الدراسات التربوية على وجود ثلاثة أساليب رئيسة قد تسهم في تحقيق الإدارة المرئية بمؤسسات التعليم الجامعي، وهي كالتالي:

### 1- تحديد قواعد العمل بدقة:

فمن المهم أن يحدد القيادي (سواء رئيس القسم – وكيل الكلية- عميد الكلية – نائب رئيس الجامعة- رئيس الجامعة وغيرها) أهم القواعد التي سيسير عليها العمل والتي سيتبعها الجميع بدقة لضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة الجامعية، وعليه أن يلتزم بها أولا قبل أن يتابع مدى إلتزام المرؤوسين بها، حيث تعد هذه القواعد بمثابة خارطة طريق تساعد الجميع على رؤية الاتجاه الذي تسير إليه المؤسسة، وبدعمه بتنفيذ الأعمال المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما من المهم أن تكون هناك مرونة في تنفيذ تلك القواعد بما يواكب التغيرات الحادثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية (سناء مصطفى محمد، 2018، ص 131- رضا سلامة المواضية، 2021، ص 100).

## 2- معالجة المشكلات أولاً بأول:

ويُسمى هذا الأسلوب في بعض الأدبيات بـ (التطهير)، أي تطهير مواقع العمل من السلبيات والأخطاء والمشكلات، حيث يهتم هذا الأسلوب بنزول القيادات إلى مواقع العمل التنفيذية على أرض الواقع لرؤية المشكلات بوضوح والتحقق من مصداقية المعلومات التي تم الوصول إليها. والاهتمام بمعالجتها وإيجاد حل سريع وفوري لها حتى لا تتفاقم ومن ثم يصعب حلها مع مرور الوقت (تغريد عوض ومنى النيل مصطفى، 2018، ص6).

## 3- القضاء على جميع أشكال الهدر:

ويُسمى هذا الأسلوب في بعض الأدبيات بـ (الترشيد)، حيث يهتم بالتخلص من جميع الأنشطة والإجراءات غير الضرورية، والتي لم تعد تفيد العمل أو تُضيف إليه شيء في ظل التغييرات والتحديات التي تتجدد باستمرار، وأنها أصبحت تُشكل عبئاً على سير العمل وتُبطئ من إنجازهِ وتعرقله، كما من الممكن التخلص من جميع الأدوات المادية والأجهزة التي تشغل حيزاً في بيئة العمل ولم يعد لها استخدام، وأن التخلص منها قد يسمح بزيادة مساحة العمل المادية، وتزويدها بأجهزة أخرى حديثة قد تسهم في تطوير العمل وتحسين أدائه (رضا سلامة المواضية، 2021، ص100 - تغريد عوض ومنى النيل مصطفى، 2018، ص6).

## المحور الثالث: الآليات الإجرائية المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية

ومن أهم الآليات الإجرائية المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية، ما يلي:

- 1- اهتمام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بتوافر الشفافية في جميع الأساليب والإجراءات التي تتخذها لسير العمل داخل المؤسسة، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلي:
  - أ- وضوح الأنظمة والسياسات، وما يتضمنها من تشريعات وقواعد عمل وغيرها، والاهتمام بنشرها وإتاحتها للإطلاع عليها من قبل جميع الأفراد المنتسبين للمؤسسة الجامعية، لضمان سلامة التنفيذ، واتباعهم للأساليب والإجراءات الصحيحة في أداء العمل، بحيث لا تتعارض مع تلك الأنظمة والتشريعات.
  - ب- تعريف الأفراد المنتسبين للمؤسسة الجامعية - خاصة الجدد منهم - بحقوقهم التي يكفلها لهم القانون، وتوضيح واجباتهم ومسئولياتهم والمهام المطلوبة منهم في مجال عملهم بدقة ووضوح.
  - ج- إنشاء قواعد بيانات تربط بين أقسام ووحدات المؤسسة الجامعية، بحيث يُتاح من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، وسهولة تداولها والوصول إليها والإضافة إليها وتطويرها بكل ما هو جديد باستمرار.
  - د- توافر البيانات والمعلومات و ضمان تدفقها عبر مسارات محددة للاتصال، مما تساعد القيادي الجامعي التعامل مع المواقف المختلفة ومعالجة المشكلات التي تطرأ في أي مكان هو متواجد فيه، خاصة عند تواجده في أماكن العمل التنفيذية على أرض الواقع.

- 2- وجود نظام واضح ودقيق وفعال للمساءلة والاهتمام بتطبيقه على الجميع، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلي:
- أ- وضع القوانين واللوائح والقواعد التي تنظم العمل، وتحدد السلوكيات المهنية والأخلاقية المطلوبة لكافة المنتسبين للمؤسسة الجامعية، وتوضيح جزاءات من يخالفها.
  - ب- مراجعة تلك القوانين واللوائح والقواعد باستمرار وبشكل دوري، حتى تواكب التطورات الحادثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
  - ج- إنشاء نظام متكامل للمساءلة، يتوافر فيه حق مساءلة جميع الأفراد المنتسبين للمؤسسة الجامعية، مهما كانت درجتهم الوظيفية أو مناصبهم الإدارية والقيادية في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، حتى لو تطلب الأمر إبعاد بعض القيادات التي تعيق سير العمل وتسيء إليه بتعدد أخطائهم وتجاوزاتهم، وضمان سلامة المؤسسة وخلوها من أوجه الفساد المختلفة.
  - د- وضع مجموعة من الضوابط والإجراءات الرقابية لمتابعة سير العمل بشكل يومي داخل المؤسسة الجامعية، لتقليل الأخطاء بقدر الإمكان، وتجنب تكرارها في المستقبل، مع اهتمام القيادات الجامعية بتنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد العاملين معهم.
- 3- تأكيد إدارة مؤسسات التعليم الجامعي لجميع منتسبها على اهتمامها بتطبيق العدالة بينهم دون تمييز، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلي:
- أ- التأكد من مراعاة حقوق جميع الأفراد، وتوافر النزاهة فيما يقومون به من أعمال داخل المؤسسة الجامعية وخارجها، وذلك من خلال متابعتهم أثناء أداء عملهم باستمرار، وأن لا يفرق بينهم في المعاملة أو الأسلوب أو طريقة الحوار.
  - ب- اختيار القيادات الجامعية على أسس ومعايير محددة، يتم وضعها بدقة وأن يُراعى فيها توافر الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي وغيرها، لضمان الإنصاف عند اختيارهم لتولي المناصب القيادية المختلفة.
  - ج- مراعاة التوازن في توزيع المهام والمسئوليات بين الأفراد العاملين، بحيث لا يتم تحميل العمل على الأفراد المجتهدين، وتخفيفه عن الأفراد المتراخين، بل من المهم تحقيق الإنصاف بينهم.
  - د- إتاحة الفرصة أمام الجميع لوصول صوته ورأيه إلى إدارة المؤسسة الجامعية، من خلال تواجد القيادات الجامعية في أماكن العمل التنفيذية، والتداول مع الأفراد العاملين بها، وتعزيز الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة الجامعية، بدلا من إنغلاق بعض القيادات الجامعية بالعمل داخل مكاتبهم، والاكتفاء بمعرفة ما يجري عن سير العمل من دائرة العمل المقربين لهم فقط.
- 4- تشجيع إدارة مؤسسات التعليم الجامعي على مشاركة الأفراد في مختلف الأنشطة التي تتعلق بها، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلي:
- أ- اهتمام القيادات الجامعية بمشاركة المجالس الحاكمة داخل المؤسسة الجامعية (مجالس الأقسام والكليات والجامعات وغيرها) في صنع القرارات، ووضع ما تقدمه من آراء ومقترحات بعين الاعتبار، قبل اتخاذ القرار النهائي.
  - ب- تشجيع الأفكار المبدعة والبناءة التي تسعى للتطوير والتغيير الإيجابي داخل المؤسسة الجامعية، وذلك بالسماح لجميع الأفراد المنتسبين للمؤسسة بطرح أفكارهم والتعبير عن آرائهم بحرية، سواء بصورة مباشرة، أو من خلال المجالس المشاركين فيها والتي تمثلهم أمام إدارة المؤسسة الجامعية.

- 
- ج- سعي إدارة المؤسسة الجامعية نحو التعاون وتعزيز سبل الشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع المختلفة ، لخدمة المجتمع من جهة، ولإرتقاء المنظومة الجامعية من جهة أخرى.
- د- تعزيز روح المشاركة بين القيادات الجامعية و الأفراد العاملين من خلال تواجدهم المتكرر معهم، وتحفيزهم والاستماع لمشكلات العمل التي يواجهونها ومحاولة المشاركة لوضع الحلول المناسبة لمعالجتها، ومن ثم وضع مجموعة من الإجراءات الوقائية لتلافي تكرار حدوث هذه المشكلة مرة أخرى في المستقبل.

## مراجع الدراسة:

### أولاً: المراجع العربية

- أرينا مصطفى فرج وداركو محمد جزا عثمان (يناير 2020): "دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كاسن لصناعة الأسمنت/السليمانية"، (مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع)، العدد 48، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 164-188.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (يوليو 2015): "دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي"، الإصدار الثالث، جمهورية مصر العربية.
- أميمة حلمي مصطفى وفاطمة محمد منير (مارس 2022): "استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية - جامعة طنطا نموذجاً"، (المجلة التربوية)، الجزء (95)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص 13-198.
- تغريد عوض عبد الحليم ومنى النيل مصطفى مرسال (2018): "الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار"، (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية)، العدد 2، الجزء 19، ملحق (1)، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص 1-13.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2013): "الإدارة المرئية والتميز الإداري"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة.
- خولة بنت عبد الله بن محمد المفيز (2018): "تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية- تصور مقترح"، (مجلة العلوم التربوية، العدد (15)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص 199-294.
- رضا سلامة المواضية (2021): "مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية"، (مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية)، العدد 3، مجلد 8، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ص ص 93-112.
- ريم بنت ثابت الفحطاني (يناير 2020): "واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030"، (مجلة كلية التربية)، العدد الأول، مجلد 77، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص 496-531.
- سارة عبد الفتاح خالد أبو زيد (يونيو 2016): "الحوكمة الرشيدة-الأهمية والأبعاد والمؤشرات"، (المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية)، العدد 3، مجلد 2، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، ص ص 531-547.
- سعيد على هدية (ديسمبر 2020): "انعكاسات الحوكمة الرشيدة على جودة أداء الجامعات السعودية - رؤية مقترحة"، (مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية)، العدد 2، المجلد 7، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص ص 101-149.
- سناء مصطفى محمد أبو ليفة (يونيو 2018): "العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي - دراسة ميدانية لدور مقومات الصلابة النفسية كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة"، (مجلة البحوث التجارية المعاصرة)، العدد الثاني، مجلد 32، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ص ص 128-180.

- عائض بن سعيد الغامدي (يناير 2022): "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية، العدد الأول، مجلد 38، كلية التربية، جامعة أسيوط، ص ص 211-247.
- عادل بن أحمد الشلفان (يونيو 2021): "دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري"، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، المجلد 41، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص ص 117-142.
- عبد الرازق محمد زيان (2015): "استراتيجية مقترحة لمواجهة الفساد الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية في ضوء العوامل المفسرة له - دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، العدد 2، مجلد 25، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ص ص 117-232.
- عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن طيب (إبريل 2018): "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية"، مجلة (العلوم التربوية)، العدد (2)، مجلد 26، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ص ص 184-227.
- على السيد محمد الشخبي (2002): "علم اجتماع التربية المعاصر"، من سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، الكتاب الثالث والعشرون، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عماد محمد عطية (يوليو 2015): "استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها - دراسة على كلية التربية جامعة أسوان"، المجلة التربوية، الجزء 41، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص 1-116.
- ليلى محمد حسني أبو العلا (يناير 2017): "استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، العدد الأول، مجلد 11، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ص ص 17-35.
- مجمع اللغة العربية (2004): "المعجم الوسيط"، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية.
- محمود عبد المجيد عساف (2018): "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (37)، المجلد (11)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الأردن، ص ص 3-30.
- مسلم علاوي شبلي وعبد الرضا ناصر محسن (يونيو 2020): "تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية- دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، مجلد 40، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص ص 19-42.
- منى سليمان حمد الندياني (أكتوبر 2019): "الحوكمة الرشيدة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، العدد 184، الجزء 3، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص 1256-1292.
- منير البعلبكي (1995): "المورد: قاموس إنكليزي - عربي"، دار العلم للملايين، بيروت.

## ثانيا: المراجع العربية مترجمة للغة الانجليزية:

- Arena Mustafa Farag and Darko Muhammad Jaza Othman (January 2020): "The Role of Visual Management in Achieving Competitive Advantage – An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Kasin Cement Industry / Sulaymaniyah", (*Journal of Arts, Letters, Humanities and Sociology*), No. 48, Emirates College of Educational Sciences, United Arab Emirates, pp. 164-188.
- The National Authority for Education Quality Assurance and Accreditation (July 2015): "*Accreditation Guide for Colleges and Institutes of Higher Education*", third edition, Arab Republic of Egypt.
- Omaima Helmy Mustafa and Fatima Mohamed Mounir (March 2022): "A proposed strategy to activate the standards of good governance in Egyptian universities - Tanta University as a model," (*Educational Journal*), Part (95), Faculty of Education, Sohag University, pp. 13-198.
- Taghreed Awad Abdel Halim and Mona El-Nile Mustafa Mersal (2018): "Visual management and its role in decision-making", (*Economic and Administrative Sciences*) Journal, No. 2, Part 19, Appendix (1), Deanship of Scientific Research, Sudan University of Science and Technology, pp. 1-13.
- Experts of the Arab Group for Training and Publishing (2013): "*Visual Management and Administrative Excellence*", first edition, The Arab Group for Training and Publishing, Dar Al-Kutub Al-Masryah, Cairo.
- Khawla bint Abdullah bin Muhammad Al-Mufaiz (2018): "The Application of Governance in Saudi Governmental Universities - A Proposed Perception", *Journal of Educational Sciences*, Issue (15), Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia, p. 199 -294.
- Rida Salama Al-Moadyeh (2021): "The level of the effectiveness of visual management in the faculties of educational sciences in Jordanian universities and its impact on the performance of faculty members", *Al-Mishkat Journal for Humanities and Social Sciences*, No. 3, Volume 8, International Islamic Sciences University, Jordan, pp. 93-112.



- Reem bint Thabet Al-Qahtani (January 2020): “The Reality of Applying Visual Management Strategies in Public Universities in Riyadh in the Light of the Kingdom’s Vision 2030” ,(*Journal of the College of Education*), Issue One, Volume 77, Part One, Faculty of Education, Tanta University pp. 496-531.
- Sarah Abdel-Fattah Khaled Abu Zaid (June 2016): “Good Governance - Importance, Dimensions and Indicators”, *The Scientific Journal of Social Work*, No. 3, Volume 2, Faculty of Social Work, Assiut University, pp. 531-547.
- Saeed Ali Hadiya (December 2020): “The Implications of Good Governance on the Quality of Performance of Saudi Universities – A Suggested Vision,” (*King Khalid University for Educational Sciences*) *Journal*, No. 2, Volume 7, Educational Research Center, College of Education, King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia, pp. 101-149.
- Sana Mustafa Muhammad Abu Lifa (June 2018): “The relationship between visual management strategies and organizational renewal capabilities - a field study of the role of the components of psychological toughness as an interfering mediating variable in this relationship” ,(*Contemporary Business Research Journal*), Volume Two, Volume 32, College Commerce, Sohag University, pp. 128-180.
- Ayedh bin Saeed Al-Ghamdi (January 2022): “The Reality of the Application of Good Governance in Faculties of Education in Saudi Universities and its Relationship to Performance Quality from the Viewpoint of its Members of the Teaching Staff”, *Journal of the Faculty of Education*, Issue 1, Volume 38, Faculty of Education, Assiut University, pp. 211-247.
- Adel bin Ahmed Al-Shalfan (June 2021): “The Role of Governance and Transparency in Reducing Administrative Corruption”, *The Arab Journal of Administration*, No. 2, Volume 41, Arab Administrative Development Organization, League of Arab States, Cairo, pp. 117-142.
- Abdel Razek Mohamed Zayan (2015): “A proposed strategy to confront administrative and academic corruption in Egyptian universities in the light of the factors that explain it - a field study,” *Journal of the College of Education*, No. 2, Volume 25, College of Education, University of Alexandria, pp. 117-232 .

- Aziza bint Abdullah bin Abdul Rahman Tayeb (April 2018): "An Analytical Study of the Concept of Good Governance and the Requirements for Its Application in Saudi Universities", *Journal of (Educational Sciences)*, No. (2), Volume 26, Faculty of Graduate Studies of Education, Cairo University, pp. 184-227.
- Ali Al-Sayyid Muhammad Al-Shukhibi (2002): "*The Sociology of Contemporary Education*", from a series of references in Education and Psychology, Book Twenty-Third, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo.
- Emad Mohamed Mohamed Attia (July 2015): "A proposed strategy in the light of the SWOT strategic analysis to activate the role of the Faculty of Education in achieving its objectives - a study on the Faculty of Education, Aswan University", *Educational Journal*, Part 41, Faculty of Education, Sohag University, p. 1 - 116.
- Laila Muhammad Hosni Abu Al-Ela (January 2017): "The strategy for developing leadership practice through good governance according to the perceptions of faculty members at Taif University", *Journal of Educational and Psychological Studies*, Issue 1, Volume 11, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman, p. pp. 17-35.
- The Arabic Language Academy (2004): "*The Intermediate Dictionary*", 4th edition, Al-Shorouk International Library, Arab Republic of Egypt.
- Mahmoud Abdel-Majid Assaf (2018): "The extent to which the principles of governance are applied in Palestinian universities and its relationship to their social responsibility in combating corruption," *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, Issue (37), Volume (11), University of Science and Technology, Jordan, p. pp. 3-30.
- Muslim Allawi Shibli and Abdul Redha Nasser Mohsen (June 2020): "The Impact of University Governance on the Quality of the Educational Process at the University of Basra and the Southern Technical University - A Field Study", *The Arab Journal of Management*, No. 2, Volume 40, Arab Administrative Development Organization, University of Arab States, Cairo, pp. 19-42.



Mona Suleiman Hamad Al-Dhibiani (October 2019): “Good Governance is an Introduction to Reform of University Education in the Kingdom of Saudi Arabia,” *Journal of Education*, No. 184, Part 3, College of Education, Al-Azhar University, pp. 1256-1292.

Munir al-Baalbaki (1995): "*Al-Mawrid: An English-Arabic Dictionary*", Dar Al-Ilm for Millions, Beirut.

### ثالثا: المراجع الأجنبية:

Alshaer, Izzeddin Mahmoud Abed and Others (2017): “Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions”, In (*International Journal of Engineering and Information Systems*), No. 1, Vol. 9, pp. 214-238.

Brandalise, Fernanda M.P. and Others (2021): “Exploring Visual Management Purpose in Construction Projects”, In 29<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Lima, Peru, pp.289-298.

Dabholkar, Abhay (September 2020) :” How Visual Management Can Help in Improving Productivity in Manufacturing Operation”, In (International Journal of Scientific and Engineering Research), Issue 9, Vol. 11, pp.279-293.

Eriksson, Yvonne and Fundin, Andres (2018): “Visual Management for a Dynamic Strategic Change”, In (Journal of Organizational Change Management), No. 3, Vol. 31, Emerald Publishing Limited, pp. 712-727.

Lewinski, Adam (2018): “Visual Management as the Support in Building the Concept of Continuous Improvement in the Enterprise”, In (Entrepreneurship and Management), Issue 1, Vol. 19, Part (2), University of Social Sciences Publishing House, pp.75-83.

Wurlyanti, Ika and Others (2020): “Implementation of Good University Governance Principles in Procurement of Human Resources in Brawijaya University”, In (*Wacana*) Journal, No. 1, Vol. 23, Indonesia, pp. 28-35.