



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهه نظر مديري المدارس

إعداد

أ/ إيمان مرعي سعيد مرعي ال الحسن

باحثة ماجستير بقسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية - جامعة الملك خالد

المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢ يونيو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ١٦ يونيو ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

المُلخَص :

هدف البحث إلى معرفة المعوقات (الإدارية والبشرية والمادية والتقنية) لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة، مع دراسة واقع تطبيق الإدارة المرئية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، وعدد سنوات الخبرة في التعليم)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبيان، بهدف التوصل إلى النتائج الملائمة لأهداف الدراسة، وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

(١) يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات المالية بنسبة مرتفعة.

(٢) يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات التقنية بنسبة متوسطة.

(٣) يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على وجود معوقات بشرية بنسبة مرتفعة.

(٤) يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على وجود معوقات الإدارية بنسبة متوسطة.

(٥) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين قيم متوسطات المعوقات البشرية والمالية والتقنية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

(١) ضرورة السعي إلى إزالة كافة العقبات التي تساهم في إضعاف تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بالمنطقة الشمالية بجدة.

(٢) ضرورة الإسراع في التحول إلى تطبيق الإدارة المرئية، وذلك من خلال الابتعاد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.

(٣) ضرورة التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام في الجامعة بهدف تطبيق الإدارة المرئية، واتخاذ الإجراءات والآليات التي تضمن لكافة الأقسام الإدارية تحقيق متطلبات تنفيذ الإدارة المرئية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، المعوقات المرئية، المدارس الأهلية، شمال جدة

Abstract

The study aimed to identify the obstacles (administrative, human, material and technical) to the application of visual management in the community schools in northern Jeddah, while examining the reality of the application of visual management according to variables (job title, number of training courses, number of years of experience in education). The study relied on the analytical descriptive curriculum, as the study used the questionnaire tool, with a view to achieving the appropriate results of the study's objectives. 1) The responses of the sample personnel to the paragraphs on the financial constraints are agreed at a high rate. 2) There is an agreement of the responses of the sample personnel to the paragraphs on technical impediments in an average proportion. 3) There is an agreement of the responses of the sample personnel to the presence of high human impediments. 4) There is an agreement of the responses of the sample personnel to the existence of administrative constraints in an average proportion. 5) There are no statistically significant differences between the values of human, financial and technical constraints averages attributable to the number of years' experience and training courses.

The study found that:

(1) The need to strive to remove all obstacles that contribute to weakening the application of visual management in the community schools in the northern region of Jeddah. 2) The need to accelerate the transition to visual management by moving away from routine administrative decision-making procedures. 3) The need for coordination between all departments and departments in the University in order to implement visual management and take measures and mechanisms to ensure that all departments meet the requirements of implementing visual management.

Keywords: visual management, visual obstacles, private schools, north of Jeddah

مقدمة:

يتسم العصر الحالي بالتطور التكنولوجي السريع والثورة العلمية الكبيرة التي نتج عنها وجود العديد من التحولات المحلية والعالمية التي لها آثار كبيرة في شتى المجالات، فذلك يحتم مواكبة هذه التطورات والاستفادة من جميع التقنيات في كيفية تقديم الخدمات بوسائل إلكترونية متطورة، حيث بات الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تعد أحد أهم العناصر المسببة في وجود الإدارة الجديدة، فقد قامت ثورة المعلومات بالتحكم والسيطرة في أحداث التغيير بصورة دقيقة، حيث أصبح تحديد المعلومات وتوثيقها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات، وقد ترتب على ذلك قيام الكثير من المؤسسات المختلفة بمواكبة ثورة المعلومات والاتصالات، وتغيير الإدارات الخاصة بها من الإدارات التقليدية التي تعتمد على المستندات والأوراق والملفات إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على استخدام الوسائل والأساليب التكنولوجية المتطورة الحديثة، وذلك من خلال اهتمامها بمواكبة التغيرات والتحولات السريعة.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية إطار اداري حديث قائم على الاستخدام الأمثل للوسائل التقنية والتكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات وذلك عن طريق تفعيل المهام الرئيسية للإدارة في المؤسسات والمنظمات، فعملية تحويل الخدمات والأعمال الإدارية من التقليدية إلى الإلكترونية، يجعلها تنفذ بصورة عالية الدقة والجودة وكذلك اتمامها بصورة سريعة وذلك من خلال توفير الوقت والجهد المبذول في هذه الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات الإدارية. (عبد الرحمن، ٢٠٢٠)

كما تعد الإدارة الإلكترونية هي المدخل الحديث لتحسين وتطوير الإدارات المدرسية، وذلك من خلال القضاء على المعوقات التقليدية، وتطوير مستوى كفاءة العمل في المدارس باستخدام الطرق والوسائل الإلكترونية الحديثة، التي تتصف بالكفاءة والفاعلية، حيث أن الإدارة الإلكترونية لها آثار متعددة حيث أنها لا تقتصر فقط على الابعاد التكنولوجية التي تتمثل في التقنيات الرقمية، ولكنها تقوم بالتأثير أيضاً على المجال الإداري وذلك من خلال تطوير المفاهيم، والمهام والأعمال الإدارية، حيث أنها تهدف إلى تحقيق الكثير من المرونة الإدارية في عملياتها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة، بالإضافة إلى تحسين وتطوير فاعلية الأداء وعملية اتخاذ القرار. (بن سويم، ٢٠١٩)

كما أن عملية تطبيق الإدارة المرئية في إدارة المدارس، تجعل للمدراء القدرة على السيطرة والتحكم بصورة أكبر في إدارة العملية التعليمية، كما أنها تعمل على توفير فرص أفضل من أجل مواكبة جميع التطورات في القطاع التعليمي، والتعرف على جميع نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها الأداء بصورة يومية وبشكل دوري، مما يترتب على ذلك تسهيل عملية المراجعة وتصحيح مسارها بصورة مستدامة، وكذلك تساعد على تحقيق الشفافية في الاعمال والتي يترتب عليها تحسين ثقة المجتمع في الأداء التعليمي والذي يعزز من مشاركتهم الإيجابية في جميع البرامج التي لها علاقة بعمليات التخطيط والتمويل والإصلاح اللازم للمؤسسات التعليمية في الدولة. (حمادة، ٢٠١٨)

وقد أكدت المملكة العربية السعودية على التوسع في مجال الخدمات الالكترونية المقدمة في شتى المجالات، وذلك عن طريق تطوير جودة الخدمات الالكترونية التي توفرها المملكة في الوقت الراهن، وذلك عن طريق تسهيل الإجراءات وتعدد القنوات الخاصة بالتواصل ووسائله، كما سيتم تعزيز استخدام التطبيقات الالكترونية في الجهات الحكومية، وذلك من أجل تحقيق رؤيتها لعام (٢٠٣٠م) (القحطاني، ٢٠٢٠)

وفي ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية في شمال جدة، وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة المرئية في هذه المدارس.

مشكلة البحث:

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، التي تنادي بأن الإدارة المرئية تركز بالأساس على التغيير الجزئي والمنتج 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 ٢٠١٤) 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 (الحري ٢٠١٥) في دراسته إلى أن تحديد متطلبات التحسين الخاصة بأساليب القيادة في ضوء الإدارة المرئية، قد أسهمت بشكل كبير في تحسين الأساليب القيادية التي ألفت بالأثر الإيجابي على نوعية وجودة مخرجات المنظومة.

ولذلك تكمن مشكلة الدراسة الأساسية في السؤال الآتي:

ما أبرز المعوقات التي تحد من عملية تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس؟
وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة الفرعية التالية:
أسئلة البحث:

- ١- ما معوقات تطبيق الإدارة المرئية (الإدارية والبشرية والمادية والتقنية) في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α \geq) بين متوسطات تقدير مديري المدارس والمعلمين لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، وعدد سنوات الخبرة في التعليم)؟
أهداف البحث:

تشمل أهداف البحث الإجابة على تساؤلات البحث، ويتضح ذلك فيما يلي:

١. التعرف على المعوقات (الإدارية والبشرية والمادية والتقنية) لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية.
 ٢. دراسة واقع تطبيق الإدارة المرئية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، وعدد سنوات الخبرة في التعليم).
- أهمية البحث:

● الأهمية النظرية:

١. معرفة أبرز التحديات والمعوقات التي تقوم المؤسسات بمواجهتها في تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة.
٢. تزويد المكتبات السعودية بالدراسات التي تتعلق بتطبيق الإدارة المرئية في المدارس والمؤسسات التربوية.

٣. مساعدة الباحثين والدارسين في التوصل إلى المعلومات والدراسات التي ترتبط بمجال الإدارة المرئية.

● الأهمية التطبيقية:

١. التوصل إلى أهم الحلول للمعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية وذلك بهدف أن تساعد القائمين على المؤسسات التربوية من الاستفادة منها.

٢. تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة العاملين على تطوير أداء العمل وتنمية مستوى وكفاءة الخدمات المقدمة باستخدام وسائل تقنية والاتصالات والمعلومات.

٣. تزويد المسؤولين عن تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بأبرز وأهم المعوقات التي يمكن أن تواجههم، والعمل على التوصل إلى الحلول اللازمة لتلك المعوقات. حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على توضيح معوقات تطبيق الإدارة المرئية (الإدارية والبشرية والمادية والتقنية) في المدارس الأهلية بشمال جدة.

الحدود البشرية: طبق البحث على عينة مكونة من (١٠٠) مديري المدارس الأهلية في شمال مدينة جدة.

الحدود المكانية: طبق هذا البحث في المدارس الأهلية بشمال جدة.

الحدود الزمانية: طبق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م) مصطلحات البحث:

الإدارة المرئية:

التعريف الاصطلاحي: لقد عرفها (القحطاني، ٢٠٢٠، ص ١٣): بأنها أحد أنواع الإدارات المختلفة، والتي تعرف بأنها وسيلة ونهج إداري متطور ومستدام في تطبيقه، حيث أنها تستند على اكتشاف الأساليب والطرق الجديدة من أجل التطوير المستمر للأداء المؤسسي، وكذلك القيام بتحقيق التوازن البيئي اللازم من خلال اتباع الطرق والأساليب المتطورة من أجل تنمية أداء العمل والتي يتمثل أهمها في إدارة الجودة والابداع.

ويقصد بها إجرائيا في هذا البحث بأنها هي واحدة من الإدارات المختلفة التي تعرف بأنها طريقة ونهج إداري حديث ومستمر في عملية تطبيقه، فهي تعتمد على التوصل إلى أبرز الطرق والأساليب الحديثة، بهدف تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة وفعالة،

بالإضافة إلى العمل على تحقيق التوازن اللازم من أجل تطبيق هذه الطرق والأساليب الحديثة لكي تتم عملية التنمية للأداء والتي يشتمل على إدارة الجودة والابداع. معوقات تطبيق الإدارة المرئية:

التعريف لغة: مَنَعَهُ وَصَرَفَهُ عَنِ الْقِيَامِ بِهِ. (بن منظور، ٢٠٠٧، ص ٥٣٠).

التعريف الاصطلاحي: عرفها (الأكلبي، ٢٠١٨م، ص٦): بأنها هي كافة الوسائل والطرق التي تحول دون تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية والإدارات، والتي تتضمن تلك المعوقات عدة مجالات متنوعة ومختلفة وتتمثل في المعوقات (الإدارية، والبشرية، والمادية، والتقنية).

ويقصد بها إجرائياً في هذا البحث "جميع العوامل والعناصر التي تقوم بالحد من تطبيق الإدارة المرئية في الإدارات التعليمية والمدارس الأهلية، والتي تظهر تلك المعوقات في مجموعة مختلفة من المجالات والتي يمكن توضيحها في المجالات (الإدارية والبشرية والتقنية والمادية).
المدارس الأهلية:

مفهوم المدارس الأهلية: عرفها (الوزرة-٢٠١٢م، ص٧٩٥): المدارس الخاصة أو المدرسة المستقلة هي مدرسة مستقلة في شؤونها المالية وحكومتها. وتُعرف أيضاً باسم المدارس الخاصة، أو المدارس غير الحكومية، أو الممولة من القطاع الخاص، أو المدارس غير الحكومية، ولا تُدار من قبل الحكومات المحلية أو الحكومية أو الوطنية. وهم عادة لا يعتمدون على الحكومة الوطنية أو المحلية لتمويل هباتهم المالية. عادة ما يكون لديهم مجلس حكام يتم انتخابهم بشكل مستقل عن الحكومة، ولديهم نظام حكم يضمن تشغيلهم المستقل.

ويقصد بها إجرائياً في هذا البحث بأنها: المدارس الأهلية بشمال جدة، التابعة لوزارة التربية والتعليم والتي تعلم التلميذ من سن السادسة إلى سن الثامنة عشر.

الإطار النظري

(الإدارة المرئية في ضوء الادبيات الإدارية المعاصرة)

أوضح (مخامرة، ٢٠١٨م) أن المؤسسات التعليمية تهدف إلى بذل قصارى جهدها إلى تحقيق الاستدامة في مستواها ومكانتها، حيث يتم ذلك من خلال امكانياتها المتنوعة وقدرتها على وضع أهداف محددة، ويتم تطبيقها بما يتناسب مع الخطط الإجرائية التي يتم تحديدها خلال فترة زمنية معينة، عن طريق إدارة هذه الأهداف بصورة متطورة وسريعة باستخدام وسائل تقنية المعلومات الحديثة، بما يتفق مع التحولات السريعة التي تطرأ على البيئة المحيطة بها، واتباع أفضل الطرق والأساليب الإدارية المتطورة التي يترتب عليها تحقيق الأهداف بصورة إبداعية فعالة وبتكلفة منخفضة.

أكد (خمش، ٢٠١٤م)، أن الإدارة المرئية لها دور فعال في قيام المؤسسات بتطبيق المفاهيم الإدارية الرشيدة والتكاليف المنخفضة، حيث تعد أسلوب ونمط إداري متطور، يحتاج إلى قيام المؤسسات بدعم وتشغيل التواصل المرئي بين جميع المستويات الإدارية المختلفة والتي تتمثل في الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، ويتضح من ذلك أن الإدارة المرئية تعتبر واحدة من النماذج الإدارية التي تتسم بالمرونة، فهي تساهم في توضيح طبيعة سير المهام والعمليات لجميع الأفراد، فهي تساعد على تقييم الأعمال والمهام بصورة سريعة

١. مفهوم الإدارة المرئية:

تحتوي الإدارة المرئية على عدة مفاهيم متنوعة، وذلك لاختلاف بعض العلماء والباحثين في طرح مفهوم الإدارة المرئية، والتي يمكننا توضيح أهم تلك المفاهيم من خلال ما يلي:

- فيرى الباحث (مخامرة، ٢٠١٨م) أن الإدارة المرئية تعتبر أحد الأنواع المتميزة من كافة أنواع الإدارات التي تم تطبيقها في مؤسسات الأعمال، ومن ثم تطبيقها في المؤسسات التعليمية، حيث أن تطبيق الإدارة المرئية تعني تفاعل وتواصل المديرين مع المعلمين والموظفين وذلك من خلال متابعة ومراقبة مدراء المدارس لسير العمل في المدارس، والتعرف على جميع متطلبات المعلمين، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بالمشكلات والمعوقات التي تواجههم، بالإضافة إلى تشجيع المعلمين على التفاعل وذلك عن طريق الاستماع إلى مشاكلهم والتعرف على متطلباتهم واحتياجاتهم

والعمل على توفيرها وتلبيتها، وذلك ببناء قنوات اتصال غير رسمية بين المدراء وبين المرؤوسين .

كما وضع الباحث (Titu, 2010) أن الإدارة المرئية تعتبر نهج إداري ناجح ومتفوق في التجربة اليابانية، حيث أنه يتخذ مكانته من التجربة الفعلية، حيث يقصد بالإدارة في دولة اليابان أنها عملية إدارة المشكلات في مكان محدد وفترة زمنية معينة بصورة دقيقة وسريعة تتوافق مع حل المشكلات من أساسها، والعمل على عدم تكرارها مرة أخرى في المستقبل. فمن خلال جميع المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإدارة المرئية على أنها، أحد الطرق والأساليب الحديثة التي تم تصميمه من أجل مساعدة مدراء المدارس في عملية إدارة المدارس وذلك من خلال مشاركة المعلمين في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، وذلك بصورة سريعة من أجل إدراك فهم سير العمل، والعمل على تحسينها وتطويرها بصورة مستدامة، والتوصل إلى حلول سريعة للعقبات والمشكلات التي يتم مواجهتها والعمل على عدم تكرارها في المستقبل، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة وكذلك الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية.

٢. أهمية الإدارة المرئية:

وقد أوضحت (حمادة، ٢٠١٨م) أن الإدارة المرئية تكمن أهميتها فيما يلي:

- تعمل على تحليل المشكلات بصورة دقيقة، وانهاء الأعمال والمهام بفاعلية وكفاءة عالية.
- اكتشاف العديد من الحلول الخاصة بالمشكلات التي تواجهها المؤسسات، كما أنها تعمل على دعم العمل الجماعي، وتعزز من عملية اتخاذ القرارات.
- تعمل على التوصل إلى آليات مشتركة بين كافة العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تعمل على إتاحة فرصة تجربة الطرق والأساليب الحديثة، وتعالج الموظفين والعاملين من خوف الفشل في العمل أو حدوث أخطاء، وذلك عن طريق تعزيز وتنمية المهارات الإبداعية لديهم وتشجيع قدرتهم وامكانياتهم الابتكارية.
- وعليه يمكننا القول بأن الإدارة المرئية تساعد في عملية التطور والتحسين المستدام، وذلك يتضح من خلال أهمية دورها في الحث على أهمية تواجد المديرين في أماكن العمل بحيوية والمتابعة المستمرة لمسار العمل وتصحيحه بصورة سريعة، و تحقيق الأهداف المنشودة.

٣. أهداف الإدارة المرئية:

وترى الباحثة (خمش، ٢٠١٤م)، أن الإدارة المرئية لها مجموعة من الأهداف الهامة، وتتضح هذه الأهداف من خلال النقاط التالية:

١- التخلص من الجمود الإداري الناتج عن تطبيق الإدارة التقليدية في موقع العمل، حيث أن تواجد المدراء في أماكن العمل يترتب عليه بداية التغيير في استخدام الوسائل والطرق الحديثة والمبتكرة، و ينتج عنه جودة العمل في جميع أجزاء المؤسسات .

٢- إدراك المدراء بالحقائق الغير معلنة، وتعزيز مفهوم الصراحة لدى الموظفين، وذلك من خلال تنمية وتطوير عملية التفاعل والتواصل المستدام بين المدراء وجميع الموظفين و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

٣- التشجيع على الابتكار والابداع، وتنمية المهارات التي تحقق مستوى عالي من الجودة، وعليه يجب على المدراء أن يتسمون بحسن التصرف والقبالية في التواصل مع الموظفين، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الهامة، من أجل ضمان تطبيقها وتنفيذها دون متاعب.

ومن خلال الأهداف السابقة يتضح لنا، أن الإدارة المرئية تسعى إلى دعم عملية المشاركة بين جميع أفراد المؤسسة من مدراء وموظفين، وتنمية عملية تبادل الأفكار والمشاركة كذلك في عملية اتخاذ القرارات، وتشجيع روح الإخلاص والوفاء لدى الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون لصالحها، والتوصل إلى الحلول المناسبة للمشكلات، بالإضافة إلى أن الإدارة المرئية تهدف بصورة كبيرة إلى تحقيق رابط الاتصال الفعال بين المدراء والموظفين لديهم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

٤. مبادئ الإدارة المرئية:

وترى الباحثة (أبو الهزيم)، أن الإدارة المرئية تعتمد على عدة مبادئ رئيسية والتي تتمثل في الآتي:

- الرؤية أساس المعرفة: وذلك عن طريق تواجد مديري المؤسسات في مواقع الأعمال من أجل التوصل إلى كافة المعلومات دقيقة.
- التواصل الفعال: وهو المبدأ الرئيسي الذي تعتمد عليه الإدارة المرئية وتهدف وتسعى إلى تحقيقه والوصول إليه بين علاقة المدراء والموظفين التابعين لدى المؤسسات.

- مستوى الادراك والمعرفة: يتمثل هذا المبدأ على أساس المتابعة والمراقبة الفعالة في مواقع العمل.
- التشارك بعملية اتخاذ القرار: وهو يتمثل في قيام المديرين بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق اتاحة الفرصة لهم في تقديم آراءهم ومناقشها والعمل على تبادل الخبرات من أجل التوصل إلى حلول مناسبة لهذه المشكلات.
- ونرى من خلال المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المرئية توضيح مدى دورها في تحقيق التواصل الفعال بين الكادر الوظيفي في المؤسسات وإدارتها، وأهمية المتابعة والمراقبة لمسار سير العمل من خلال المتابعة والمراقبة المستمرة، التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسات بصورة سهلة وبسيطة.
- ٥. متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية:
- كما فسرت (حمادة، ٢٠١٨م)، وجود العديد من المتطلبات الأخرى والهامة والتي يتم الاحتياج إليها في عملية تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية، والتي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:
- القيادة: هي عملية اتباع طريقة الإدارة على المكشوف، كمنهج له أهمية كبيرة في عملية تطبيق الإدارة المرئية.
- الالتزام: ضرورة اتسام جميع المدراء والعاملين بالالتزام بكافة المبادئ والقيم التي تتحلى بها تطبيق الإدارة المرئية.
- فرق العمل: الاهتمام بترسيخ روح العمل الجماعي لدى جميع الموظفين، حيث أنه يعد واحداً من أهم متطلبات نجاح المؤسسات، وذلك من أجل تحسين مستوى أداء العمل.
- التصميم الفعال: ركزت الإدارة المرئية اهتمامها بالسلع والخدمات التي يتم تقديمها للعملاء اهتمام كبير وواضح لأنه يعتبر الدافع الأهم من أجل بقائها في كافة الأسواق سواء المحلية منها والدولية.
- التركيز على العمليات: توفير الموارد اللازمة من أجل العمليات التي تعمل على دفعها من أجل تحقيق الاستثمار المثالي، والذي يوفر السلع والمنتجات التي تتوافق مع معايير المواصفات ذات الجودة العالية.

ومن خلال المتطلبات السابقة يتضح لنا، أن الإدارة المرئية تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية والضرورية والهامة من أجل تطبيقها في المؤسسات التعليمية والتي تهدف إلى أهمية وجودة قيادة رشيدة وكذلك التزام جميع المدراء والعاملين بتطبيق كافة المبادئ والقيم التي تتحلّى بها الإدارة المرئية.

٦. الأدوات والأساليب التي تدعم تطبيق الإدارة المرئية:

وقد أكدت (حمادة، ٢٠١٢م) بأن نجاح عملية تطبيق الإدارة المرئية يتوقف على مجموعة من الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية، كما يمكن تحديدها من خلال النقاط التالية:

- ١- مكان العمل المرئي:
 - والذي يتضمن مجموعة من الأدوات والتي تتمثل في:
 - الإشارات.
 - ألوان الأرضيات التي تتوافق مع مكان العمل.
 - قواعد العمل والخطوات التي يتم اتباعها في مسار العمل تتواجد في صورة لوحات ارشادية وتعليمية على جدران مكان العمل.
 - وضع قائمة تحتوي على أبرز وأهم الأغراض التي يتم استخدامها بصورة مستدامة.
 - تقسيم أماكن الأجهزة التي يتم استخدامها عن طريق تسهيل طريقة الوصول إليها، والتي تتمثل بخريطة متدفقة.
- ٢- المعلومات المرئية:
 - والذي يتضمن مجموعة من الأدوات والتي تتمثل في:
 - وثائق ومستندات وملفات العمل.
 - وضع إجراءات وقوانين محددة خاصة بالعمل في صفحة واحدة توضح أهم القوانين العمل.
 - التدريبات والمهارات التي تحتاج إليها العملية الإدارية، وإتاحة فرصة التنافس بين العاملين.

٣- قياس الأداء المرئي:

والذي يتضمن مجموعة من الأدوات والتي تتمثل في:

- الرسوم البيانية التي ترتبط بمستوى جودة أداء المؤسسة.

- الرسوم البيانية التي ترتبط بمستوى أداء المؤسسة.

فنرى من خلال ما سبق وجود العديد من الأدوات والأساليب التي تحتاج إليها عملية تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية.

٧. سياسة التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية:

في إطار ثقافة المجتمع السعودي ومعتقداته، وفي ضوء النشأة الأولى للتعليم في مجتمع الجزيرة العربية بالجهود الذاتية للأفراد، أصبح التعليم الأهلي مقبولاً في المملكة لما يستند إليه من أصول في التراث الإسلامي، فالإسلام أطلق يد الأفراد من العلماء والفقهاء والمعلمين في تقديم العلم وتمويله والإشراف عليه.

ومن هنا نصت سياسة التعليم في المملكة على تشجيع الدولة التعليم الأهلي في كافة مراحلها ويخضع لإشراف الجهات التعليمية المختصة فنياً وإدارياً (الحامد، وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ١٨٤).

وقد أفردت المملكة للتعليم الأهلي وثيقة في سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، فقد خصص الفصل السادس من الباب الخامس للتعليم الأهلي يحدد إطاره وضوابطه وأسسها العامة، وتضمن المواد التالية:

١٧٥- تشجع الدولة التعليم الأهلي في كافة مراحلها، ويخضع لإشراف الجهات التعليمية المختصة فنياً وإدارياً، ويوضح ذلك النظام الخاص به.

١٧٦- الترخيص بافتتاح المدارس والمعاهد الأهلية خاص بالجهات التعليمية المختصة، ولا يسمح به لغير السعوديين.

١٧٧- يوضح نظام التعليم الأهلي الشروط التي يجب توافرها فيه، والواجبات التي يلتزم بها.

١٧٨- لا يحق للتعليم الأهلي أن يمنح الشهادات العامة في جميع مراحل التعليم.

١٧٩- يحقق إشراف الدولة على التعليم الأهلي الأهداف التالية:

أ- ضمان مستوى مناسب من التربية والتعليم، والشروط الصحية لا يقل عن مستوى مدارس الدولة.

ب-ضمان صحة اتجاه المدرسة وفق مقتضيات الإسلام.

ج-تقدير مدى المساعدة المالية التي تقر للمدرسة لتحقيق العدل والتوازن بين مختلف المدارس الأهلية.

د-مساعدة المدارس والمعاهد الأهلية على تحقيق أهداف التربية والتعليم من ناحية الإشراف والدعم الفني.

(وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ط٤، ص ٣٣، ٣٢)

٨. مميزات التعليم الأهلي:

إن ثمة مميزات تتميز بها المدارس الأهلية منذ نشأتها وهي المرونة الواضحة وحرية الابتكار والتجديد في نظامها الإداري، وقد وضح ذلك حديثاً عندما قام بعضها بالتعاقد مع مؤسسات وطنية متخصصة في التنظيم، للمشاركة في تدريب منسوبيها ومساعدتها على وضع نظام إداري وتعليمي فاعل ومتوازن نتج عنه أن حصلت بعض المدارس على شهادات الجودة العالمية أيزو ٩٠٠٢. (الحامد وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ١٩١).

٩. مشكلات التعليم الأهلي:

لا يوجد نظام تعليم في عالمنا، مهما اجاد المخططون - بلا مشكلات، لسبب بسيط، وهو أن أية مشكلة يترتب عليها بالضرورة ظهور مشكلة أو عدة مشكلات، لذا يمكن القول: لا يوجد نظام تعليم يخلو من المشكلات، بل إن وجود بعض المشكلات المترتبة عن النمو المصاحبة للتقدم دالة على حيوية هذا النظام أو ذلك. وبصفة عامة يعاني التعليم الأهلي في المملكة من عدة مشكلات أهمها ما يلي:

١- كثير من المباني المستأجرة لا تخدم العملية التعليمية.

حيث أن الإحصائيات الأخيرة تؤكد أن ٢٩% من مباني مدارس الأهلية صممت لتكون مدارس، بينما ٧١% من هذه المدارس غير مناسبة للعمل التربوي في معظم الأحيان.

٢- نسبة المعلمين غير السعوديين كبيرة.

رغم زيادة مخرجات التعليم العالي السعودي التي توفر كوادر سعودية ماهرة إلا أن نسبة المعلمين غير السعوديين في التعليم الأهلي مرتفعة، ولعل السبب يعود إلى تدني رواتب المعلمين غير السعوديين، ورغبة ملاك المدارس في تعظيم أرباحهم.

٣- تفاوت واسع في المخلات:

هناك تفاوت واسع في رواتب المعلمين وكذلك في الرسوم الدراسية بين المدارس الأهلية، حيث تبالغ بعض المدارس في رسومها لتصل إلى ضعف الرسوم التي تتقاضها مدرسة أخرى، وبعضها يتعاقد مع المدرسين بأقل مما تحدده وزارة التعليم .

٤- تساهل في التقويم:

تتساهل بعض المدارس الأهلية في تقويم طلابها وبخاصة في درجات أعمال السنة، بما لا يتفق مع المستوى الحقيقي للطلاب كما تقيسه الاختبارات التحريرية.

٥- زيادة في نسب الهدر التربوي:

تعاني المدارس الأهلية من ظاهرة الهدر التربوي المتمثل في الرسوب والتسرب وتقدر إحدى الدراسات نسب التسرب على أنها وصلت إلى ٢٤% في المرحلة الثانوية و١٨% في المرحلة المتوسطة و٤.٦% في المرحلة الابتدائية، وهذه نسب عالية جداً في تعليم أهلي حيث كان من المفترض تقديم خدمات تعليمية تقلص هذه الظاهرة إلى أدنى حد (السنبلي ، وآخرون، ٢٠٠٨م، ص٥٠٣)

معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية:

وقد أكد (العلي، ٢٠٢٠م)، أن لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية العديد من المعوقات التي تعلق بعدة مجالات مختلفة والتي تتمثل هذه المعوقات في المجال (الاداري، التقني، والمادي، والبشري)، ويمكننا توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

(١) المعوقات الإدارية: وهي المشكلات المتعلقة بالإدارة والتنظيم وتعمل على عرقلة عملية تطبيق الإدارة المرئية وهي تتمثل في:

- عدم التخطيط الدقيق لجميع الأنشطة التي تتعلق بالإدارة المرئية.
- عدم التنظيم في استخدام الأجهزة المتنوعة.
- اهتمام المديرين بالأعمال الروتينية التقليدية على حساب عدم تواجدهم بموقع العمل ومتابعة ورقابة الموظفين.

(٢) المعوقات البشرية: هي المشكلات المتعلقة بالكادر الوظيفي في المدارس والتي تعمل على عرقلة عملية تطبيق الإدارة المرئية وهي تتمثل في:

- قلة خبرة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة المرئية.

- عدم توافق الطاقات البشرية مع الاحتياجات والمتطلبات الفعلية.
 - عدم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات التي يترتب عليها عدم شعور الموظفين بالرضا الوظيفي تجاه العمل.
 - (٣) المعوقات التقنية: وهي المشكلات المتعلقة بالأجهزة والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في المدارس الأهلية وتعمل على عرقلة عملية تطبيق الإدارة المرئية وهي تتمثل في:
 - سرعة تطور التكنولوجيا التي يترتب عليها حدوث تغيرات سريعة ومنتالية في الأنظمة.
 - عدم القدرة على تحديد الأجهزة والبرامج واستخدام الطرق والأساليب التي تتوافق مع أعمال المؤسسات التعليمية.
 - وجود بعض المشكلات الخاصة بأعطال الأجهزة والأنظمة الالكترونية.
 - (٤) المعوقات المادية: هي المشكلات المتعلقة بالعمل وتعمل على عرقلة عملية تطبيق الإدارة المرئية وهي تتمثل في زيادة حجم النفقات التي يتم تخصيصها من أجل الأجهزة الإلكترونية المتطورة والحديثة التي تعتمد عليها تطبيق الإدارة المرئية.
- يتضح من خلال ما سبق أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من عملية تطبيق الإدارة المرئية وذلك يجعل تطبيق الإدارة المرئية أمر في غاية الصعوبة، والتي تتمثل هذه المعوقات في المشكلات المادية والبشرية والتقنية والإدارية، حيث أن تلك المعوقات والعقبات تتمثل في اهتمام القيادة الإدارية بالأعمال الإدارية الروتينية فضلاً عن الاهتمام بمسار العمل بصورة مباشرة ولحظية، والذي يترتب عليه عدم اكتشاف المشكلات في الأوقات المناسبة، والتأخر في عملية إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات، مما يؤدي ذلك إلى تأخر تحقيق الأهداف لدى المؤسسات التعليمية والارتقاء بمكانتها.

إجراءات البحث

تمهيد

تناولت الدراسة في الجزء السابق الإطار النظري، وفي هذا الجزء سوف فنقوم بالتركيز على الإطار التطبيقي من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة ومنهج الدراسة والأدوات التي تم استخدامها للدراسة الميدانية فضلا عن بيان الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل الدراسة. أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بيان الجزء المتعلق بالإطار النظري، وذلك من خلال الرجوع للأدبيات السابقة، والبيانات الثانوية، أما الجزء التحليلي فيتعلق بطريقة جمع البيانات من البيانات الأولية، ثم القيام بتحليل هذه البيانات بدقة بهدف استخلاص النتائج المرجوة التي تسعى إلى تحقيق أهداف الدراسة. ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الأهلية بشمال جدة
ثالثاً: عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (١٠٠) من مجتمع الدراسة والذي تمثل في مديري المدارس الأهلية بشمال جدة وذلك بهدف معرفة وجهات نظرهم وتوجهاتهم في المعوقات التي تواجههم من أجل تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية. رابعاً: أداة البحث:

تم الارتكاز على أداة الاستبيان على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الأولية وتشمل (النوع، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية)
القسم الثاني: محاور الاستبانة والتي تتضمن:

محاور الأول: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية

محاور الثاني: المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية.

محور الثالث: المعوقات المالية لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية.

المحور الرابع: المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية.

البرامج الإحصائية

قامت الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS) من خلال الإصدار ٢٦ لحساب الصدق والثبات والإحصاءات الوصفية ودراسة فروض الدراسة وتحليلها.

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدام هذه المقاييس للتوصل إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير لمعرفة السمات العامة لهذا المتغير مثل (المتوسط، الانحراف المعياري، الحد الأدنى، الحد الأقصى، المدى).

التكرارات والتكرارات النسبية:

يتم حساب عدد المفردات في كل وجه من أوجه المتغير محل الدراسة (التكرارات) ومن ثم حساب حجم كل وجه بالنسبة لباقي الأوجه (التكرارات النسبية). الرسوم البيانية:

تستخدم عادة لتوضيح الأرقام الموجودة بالجدول البسيطة والمركبة ومن أشهرها رسم الدائرة ورسم الأعمدة.

معامل ارتباط بيرسون (pearson coefficient):

معامل يستخدم لقياس درجة ونوع العلاقة بين متغيرين كميين وذلك وفقاً للآتي:

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	قيمة المعامل	العلاقة	قيمة المعامل
لا يوجد علاقة	٠	لا يوجد علاقة	٠
توجد علاقة عكسية ضعيفة	من ٠ إلى ٠.٤ -	توجد علاقة طردية ضعيفة	من ٠.٤ إلى ٠.٦
توجد علاقة عكسية متوسطة	من ٠.٤ إلى ٠.٦ -	توجد علاقة طردية متوسطة	من ٠.٦ إلى ٠.٩
توجد علاقة عكسية قوية	من ٠.٦ إلى ٠.٩ -	توجد علاقة طردية قوية	من ٠.٩ إلى ١
علاقة عكسية شبة تامة	بين ٠.٩ و -١	علاقة طردية شبة تامة	بين ٠.٩ و ١
علاقة عكسية تامة	-١	علاقة طردية تامة	١

اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA):

اختبار إحصائي يستخدم لاختبار تساوي متوسطات أكثر من عينتين مستقلتين ويكون الفرض العدمي به أنه لا توجد فروق بين متوسطات العينات بينما الفرض البديل أنه هناك فروق بين متوسطات العينات.

النبات والصدق:

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعني إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه كلما اقترب مقياس كرو نباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠.٧ . فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).
صدق الاتساق الداخلي:

الاتساق الداخلي يعني بصدق مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الفقرة التي تخصه، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب المعامل الارتباط بين كل فقرة من محور الاستبيان والنتيجة الإجمالية للمحور المرفق بها.
الصدق للمحور الأول: المعوقات الإدارية:

جدول (١) تحليل اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الاول المعوقات الإدارية

المعوقات الإدارية		
0.521**	معامل بيرسون	قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة المرئية يمكن محاكاتها.
0.000	مستوى المعنوية	
0.627**	معامل بيرسون	صعوبة إعادة الهيكلة المناسبة لنظام الإدارة المرئية بالمدرسة.
0.000	مستوى المعنوية	
0.685**	معامل بيرسون	ضعف الأنظمة والتعليمات الضابطة للعمل المدرسي.
0.000	مستوى المعنوية	
0.806**	معامل بيرسون	قلة تفويض الصلاحيات اللازمة لتسيير العمل المدرسي.
0.000	مستوى المعنوية	
0.763**	معامل بيرسون	ضعف أدوات وأساليب المتابعة والتقييم بالعمل المدرسي.
0.000	مستوى المعنوية	
0.711**	معامل بيرسون	ضعف فاعلية النظم المحاسبية التعليمية بالمدارس.
0.000	مستوى المعنوية	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الأول: المعوقات الإدارية والبعد الكلي للعبارات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، وحيث أن قيمة معامل الارتباط لعبارات نموذج الدراسة تتراوح بين (٠.٥٢-٠.٨٠)

وهو ارتباط طردي موجب قوي، أن قيمة مستوي الدلالة لكل عبارة أقل من ٠.٠٥ وبذلك تعتبر عبارات المعوقات الإدارية صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس.

الصدق للمحور الثاني: المعوقات البشرية:

جدول (٢) تحليل اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول المعوقات البشرية

المعوقات البشرية		
.689**	معامل بيرسون	قصور الوعي بأهمية تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس.
0.000	مستوى المعنوية	
.790**	معامل بيرسون	قلة تدريب القيادات المدرسية في مجال الإدارة المرئية.
0.000	مستوى المعنوية	
.824**	معامل بيرسون	قلة وجود الحافز لدى المعلمين للمشاركة في القيادة المدرسية.
0.000	مستوى المعنوية	
.760**	معامل بيرسون	قلة التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد (البشرية - المالية).
0.000	مستوى المعنوية	
.729**	معامل بيرسون	قلة توافر التدريب النوعي للمعلمين.
0.000	مستوى المعنوية	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الأول: المعوقات البشرية والبعد الكلي للعبارات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، وحيث أن قيمة معامل الارتباط لعبارات نموذج الدراسة تتراوح بين (٠.٦٨-٠.٨٤) وهو ارتباط طردي موجب قوي، أن قيمة مستوي الدلالة لكل عبارة أقل من ٠.٠٥ وبذلك تعتبر عبارات المعوقات البشرية صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس.

الصدق للمحور الثالث: المعوقات المالية:

جدول (٣) تحليل اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول المعوقات المالية

المعوقات المالية		
.682**	معامل بيرسون	قلة توافر التجهيزات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية.
0.000	مستوى المعنوية	
.810**	معامل بيرسون	ضعف الحوافز المادية للقيادات التربوية لتطبيق الإدارة المرئية.
0.000	مستوى المعنوية	
.873**	معامل بيرسون	ضعف مستوى البنية التحتية بالمدرسة لتطبيق الإدارة المرئية.
0.000	مستوى المعنوية	
.805**	معامل بيرسون	قلة استخدام الموارد المالية المتاحة لتطبيق الإدارة المرئية.
0.000	مستوى المعنوية	
.821**	معامل بيرسون	قلة الدعم المالي للمدارس الأهلية المناسبة لتطبيق الإدارة المرئية.
0.000	مستوى المعنوية	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الأول: المعوقات المالية والبعاد الكلي للعبارات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، وحيث أن قيمة معامل الارتباط لعبارات نموذج الدراسة تتراوح بين (٠.٦٨-٠.٨٧) وهو ارتباط طردي موجب قوي، أن قيمة مستوي الدلالة لكل عبارة أقل من ٠.٠٥ وبذلك تعتبر عبارات المعوقات المالية صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس

الصدق للمحور الرابع: المعوقات التقنية:

جدول (٤) تحليل اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول المعوقات التقنية

المعوقات التقنية		
.832**	معامل بيرسون	ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير أداء العمل وتبسيطه لتحقيق أهداف الإدارة المرئية.
0.000	مستوى المعنوية	
.844**	معامل بيرسون	صعوبة إدخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل.
0.000	مستوى المعنوية	
.813**	معامل بيرسون	قلة توظيف التقنية لتحقيق مبادئ الإدارة المرئية.
0.000	مستوى المعنوية	
.821**	معامل بيرسون	التكاليف المالية الكبيرة لتوظيف التقنية لضبط الإدارة المرئية.
0.000	مستوى المعنوية	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الأول: المعوقات التقنية والبعد الكلي للعبارات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، وحيث أن قيمة معامل الارتباط لعبارات نموذج الدراسة تتراوح بين (٠.٨١-٠.٨٤) وهو ارتباط طردي موجب قوي، أن قيمة مستوي الدلالة لكل عبارة أقل من ٠.٠٥ وبذلك تعتبر عبارات المعوقات التقنية صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس. وبذلك تعتبر عبارات نموذج الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس. ثبات المقياس:

معامل اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

يستخدم هذا التحليل من أجل اختبار مدى مصداقية وثبات المحاور المستخدمة في الاستبيان لدراسة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، وللتحقق من جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال منظومة التحليل الإحصائي " SPSS " حيث تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (١,٠) ، وهو يبين درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة، فعندما تكون قيمته صفر فإن ذلك يدل على عدم وجود ارتباط بين الإجابات، أما إذا

كانت قيمته واحد فان ذلك يدل على أن الإجابات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطا تاما ،
وتعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي ٠.٦ (٦٠%) فأكثر.

جدول (٥) اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لنموذج الدراسة ومحاوره

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.781	6	المعوقات الإدارية
0.814	5	المعوقات البشرية
0.860	5	المعوقات المالية
0.846	4	المعوقات التقنية
0.924	20	معامل ألفا كرونباخ لنموذج الدراسة ككل

ومن هذا الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ بنموذج الخاصة بنموذج الدراسة -
معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري
المدارس- حيث نجد ان معامل ألفا كرونباخ بينما نجد ان معامل ألفا كرونباخ لنموذج
الدراسة ككل بلغ ٠.٩٢ وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبيان مهمة وأن حذف أي عبارة
سوف يؤثر سلبا على ثبات المقياس، وبذلك يمكن الاعتماد على مجموعة العبارات بأكملها
دون حذف أي عبارة منها للوصول إلى نتائج جيدة لدراسة معوقات تطبيق الإدارة المرئية في
المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس.
ثانياً: خصائص العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:
توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

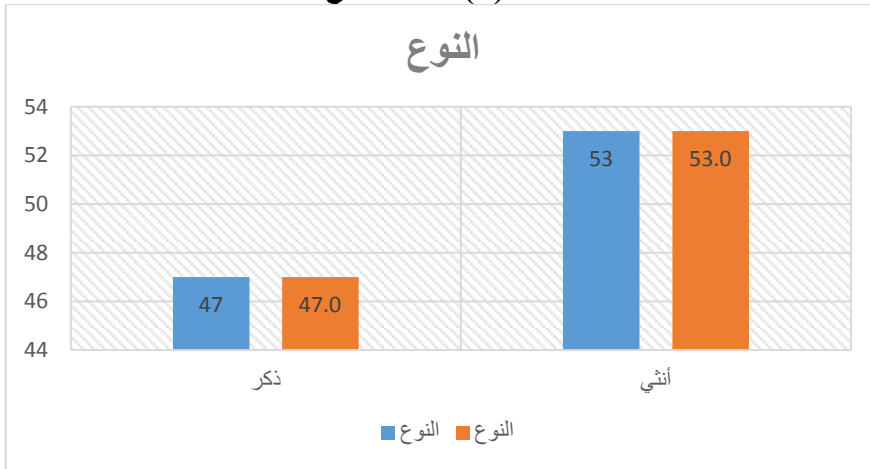
جدول (٦) مفردات عينة الدراسة وفقاً للنوع:

النوع		
النسبة	التكرار	
47.0	47	ذكر
53.0	53	أنثى
100.0	100	الاجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

كانت أكبر نسبة، نسبة الأشخاص الاناث في العينة ٥٣%، بينما نسبة الأشخاص الذكور في العينة ٤٧% وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل (١) متغير النوع

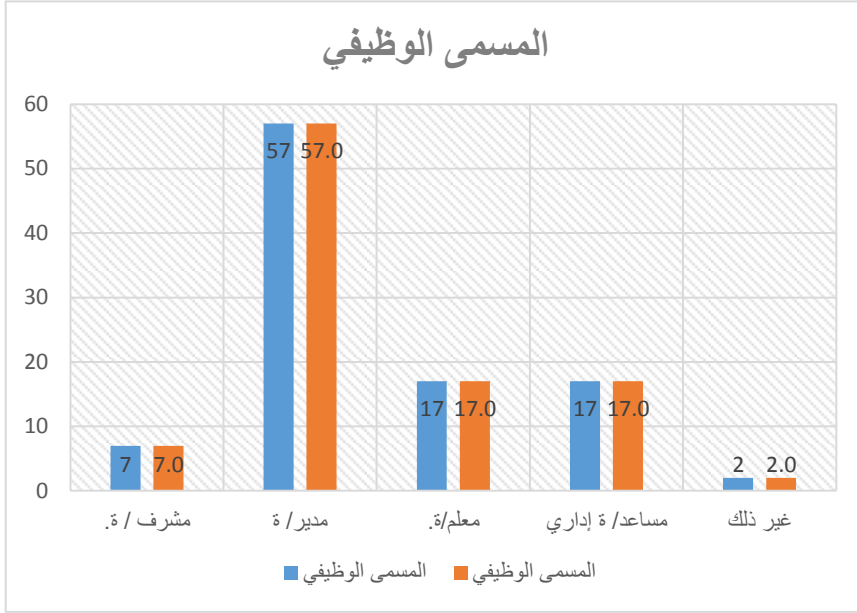


جدول (٧) مفردات عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
7.0	7	مشرف / ة.
57.0	57	مدير/ ة
17.0	17	معلم/ ة.
17.0	17	مساعد/ ة إداري
2.0	2	غير ذلك
100.0	100	الاجمالي

نسبة الأشخاص المشرف / ة في العينة ٧%، نسبة الأشخاص مدير/ ة في العينة ٥٧%، نسبة الأشخاص معلم/ ة. في العينة ١٧%، نسبة الأشخاص مساعد/ ة إداري في العينة ١٧%، بينما نسبة الغير ذلك في العينة ٢% وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل (٢) متغير المسمى الوظيفي



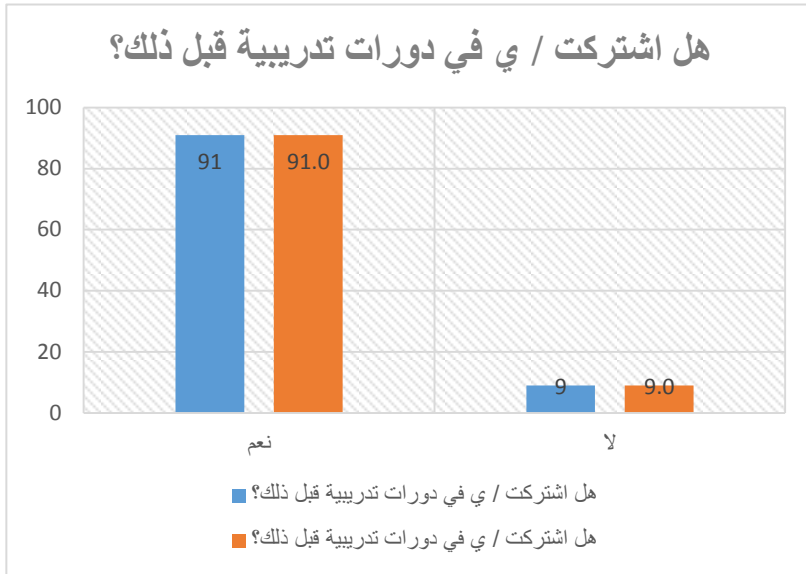
جدول (٨) مفردات عينة الدراسة وفقا لهل اشتركت / ي في دورات تدريبية قبل ذلك؟:

هل اشتركت / ي في دورات تدريبية قبل ذلك؟		
النسبة	التكرار	
91.0	91	نعم
9.0	9	لا
100.0	100	الاجمالي

نسبة الأشخاص الذين اشتركوا في دورات تدريبية ٩١% ، بينما نسبة الأشخاص الذين

لم يشتركوا في دورات تدريبية ٩% . وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل (٣) متغير المشاركة في الدورات التدريبية

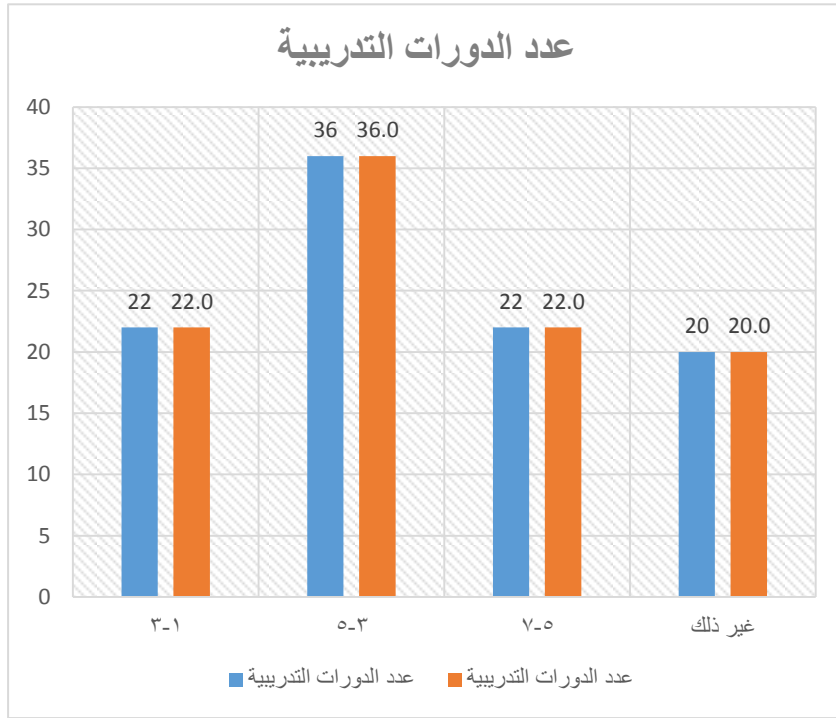


جدول (٩) مفردات عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية		
النسبة	التكرار	
22.0	22	1-3
36.0	36	3-5
22.0	22	5-7
20.0	20	غير ذلك
100.0	100	الاجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن: كانت أكبر نسبة، نسبة الأشخاص الذين عدد دوراتهم (3-5) بنسبة ٣٦ %، نسبة الأشخاص الذين عدد دوراتهم من (1-3، 5-7) 22 %، بينما أقل نسبة كانت نسبة الأشخاص الذين عدد دوراتهم من (غير ذلك) ٢٠ %.

شكل (٣) متغير الدورات التدريبية



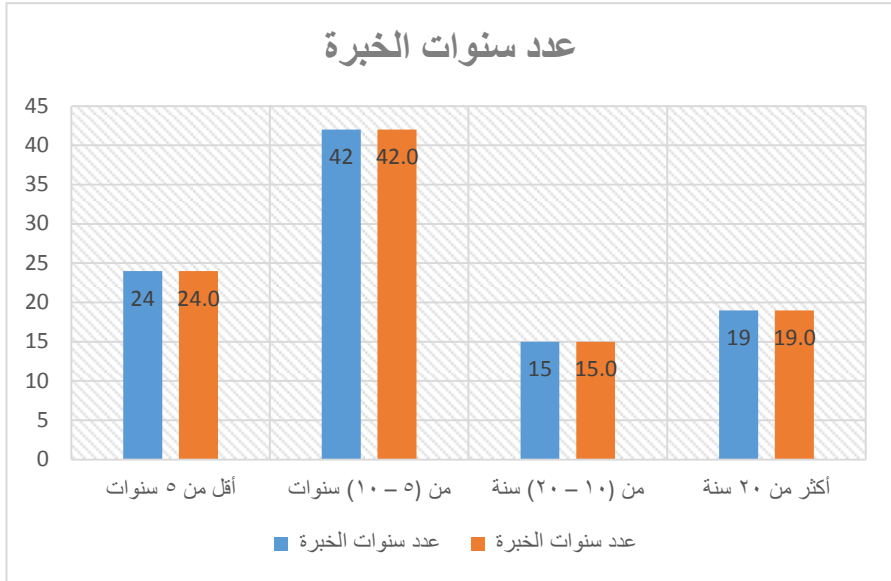
جدول (١٠) مفردات عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
24.0	24	أقل من ٥ سنوات
42.0	42	من (٥ - ١٠) سنوات
15.0	15	من (١٠ - ٢٠) سنة
19.0	19	أكثر من ٢٠ سنة
100.0	100	الاجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن: كانت أكبر نسبة، نسبة الأشخاص الذين عدد سنوات خبرتهم

(٥ - ١٠) بنسبة ٤٢ %، نسبة الأشخاص الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) ٢٤ %، نسبة الأشخاص الذين عدد سنوات خبرتهم (أكثر من ٢٠ سنة) ١٩ %، بينما أقل نسبة كانت نسبة الأشخاص الذين عدد سنوات خبرتهم من (١٠ - ٢٠) سنة ١٥ %

شكل (٤) متغير سنوات الخبرة



ثالثاً: توصيف محاور الدراسة:

جدول (١١) تحليل فقرات المحور الأول: المعوقات الادارية

م	العبارات	درجة الموافقة						المتوسط	الترتيب	الوزن النسبي	اتجاه العينة
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة المرئية يمكن محاكاتها.	ت	1	4	10	43	42	4.21	1	0.84	موافق بشدة
		%	1.0	4.0	10.0	43.0	42.0				
2	صعوبة إعادة الهيكلة المناسبة لنظام الإدارة المرئية بالمدرسة.	ت	1	7	14	36	42	4.11	2	0.82	موافق
		%	1.0	7.0	14.0	36.0	42.0				
3	ضعف الأنظمة والتعليمات الضابطة للعمل المدرسي.	ت	3	14	10	38	35	3.88	4	0.78	موافق
		%	3.0	14.0	10.0	38.0	35.0				
4	قلة تفويض الصلاحيات اللازمة لتسيير العمل المدرسي.	ت	3	19	11	30	37	3.79	6	0.76	موافق
		%	3.0	19.0	11.0	30.0	37.0				
5	ضعف أدوات والمتابعة والتقييم بالعمل المدرسي.	ت	2	14	18	32	34	3.82	5	0.76	موافق
		%	2.0	14.0	18.0	32.0	34.0				
6	ضعف فاعلية النظم المحاسبية التعليمية بالمدراس.	ت	5	11	10	34	40	3.93	3	0.79	موافق
		%	5.0	11.0	10.0	34.0	40.0				
المعوقات الإدارية							3.96		79%	موافق	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات " المحور الأول: المعوقات الادارية " إلى أنها تتراوح ما بين (٣.٧٩-٤.٢١) وجاءت أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي: (قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة المرئية يمكن محاكاتها) ، بمتوسط (٤.٢١ من ٥)، ووزن نسبي (٨٤%)، وهو ما يشير إلى تجانس افراد العينة لديها بشدة على أنه قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة المرئية يمكن محاكاتها ، بينما أقل عبارة من حيث الرتبة كانت العبارة: (قلة تفويض الصلاحيات اللازمة لتسيير العمل المدرسي) بمتوسط حسابي (٣.٧٩ من ٥)، ووزن نسبي (٧٦%) وهو ما يشير إلى موافقة استجابات افراد العينة أنه قلة تفويض الصلاحيات اللازمة لتسيير العمل المدرسي وبشكل عام، فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ ٣.٩٦ من ٥، ووزني نسبي (٧٩%)، وهو ما يشير إلى أن هناك اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات الإدارية

جدول (١٢) تحليل فقرات المحور الثالث: المعوقات البشرية

م	العبارات	درجة الموافقة						المتوسط	الترتيب	الوزن النسبي	اتجاه العينة
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	قصور الوعي بأهمية تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس.	ت		10	8	48	34	4.06	1	0.81	موافق
		%			10.0	8.0	48.0				
2	قلة تدريب القيادات المدرسية في مجال الإدارة المرئية.	ت	4	15	9	37	35	3.84	5	0.77	موافق
		%	4.0	15.0	9.0	37.0	35.0				
3	قلة وجود الحافز لدى المعلمين للمشاركة في القيادة المدرسية.	ت	2	12	11	35	40	3.99	3	0.80	موافق
		%	2.0	12.0	11.0	35.0	40.0				
4	قلة التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد (البشرية - المالية).	ت		12	14	35	39	4.01	2	0.80	موافق
		%		12.0	14.0	35.0	39.0				
5	قلة توافر التدريب النوعي للمعلمين.	ت	3	15	9	33	40	3.92	4	0.78	موافق
		%	3.0	15.0	9.0	33.0	40.0				
		المعوقات البشرية						3.96		0.79	موافق

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات " المحور الأول: المعوقات البشرية " إلى أنها تتراوح ما بين (٣.٨٤-٤.٠٦) وجاءت أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي: (قصور الوعي بأهمية تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس ، بمتوسط (٤.٠٦ من ٥)، ووزن نسبي (٨١%)، وهو ما يشير إلى تجانس أفراد العينة لديها بشدة على أنه قصور الوعي بأهمية تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس ، بينما أقل عبارة من حيث الرتبة كانت العبارة: (قلة تدريب القيادات المدرسية في مجال الإدارة المرئية) بمتوسط حسابي (٣.٨٤ من ٥)، ووزن نسبي (٧٧%) وهو ما يشير إلى موافقة استجابات أفراد العينة أنه قلة تدريب القيادات المدرسية في مجال الإدارة المرئية.

وبشكل عام، فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ ٣.٩٦ من ٥، ووزني نسبي (٧٩%)، وهو ما يشير إلى أن هناك اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات البشرية.

جدول (١٣) تحليل فقرات المحور الثالث: المعوقات المالية

م	العبارات	درجة الموافقة						المتوسط	الترتيب	الوزن النسبي	اتجاه العينة
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	قلة توافر التجهيزات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية.	ت	1	9	9	48	33	4.03	1	0.81	موافق
		%	1.0	9.0	9.0	48.0	33.0				
2	ضعف الحوافز المادية للقيادات التربوية لتطبيق الإدارة المرئية.	ت	2	13	14	34	37	3.91	2	0.78	موافق
		%	2.0	13.0	14.0	34.0	37.0				
3	ضعف مستوى البنية التحتية بالمدرسة لتطبيق الإدارة المرئية.	ت	4	15	14	34	33	3.77	5	0.75	موافق
		%	4.0	15.0	14.0	34.0	33.0				
4	قلة استخدام الموارد المالية المتاحة لتطبيق الإدارة المرئية.	ت	3	14	11	36	36	3.88	4	0.78	موافق
		%	3.0	14.0	11.0	36.0	36.0				
5	قلة الدعم المالي للمدارس الأهلية المناسبة لتطبيق الإدارة المرئية.	ت	5	10	10	40	35	3.90	3	0.78	موافق
		%	5.0	10.0	10.0	40.0	35.0				
		المعوقات المالية						3.90		78%	موافق

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات " المحور الأول: المعوقات المالية " إلى أنها تتراوح ما بين (٣.٨٤-٤.٠٣) وجاءت أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي: (قلة توافر التجهيزات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية) ، بمتوسط (٤.٠٣ من ٥)، ووزن نسبي (٨١%)، وهو ما يشير إلى تجانس أفراد العينة لديها بشدة على أنه قلة توافر التجهيزات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية، بينما أقل عبارة من حيث الرتبة كانت العبارة: (ضعف مستوى البنية التحتية بالمدرسة لتطبيق الإدارة المرئية) بمتوسط حسابي (٣.٧٧ من ٥)، ووزن نسبي (٧٥%) وهو ما يشير إلى موافقة استجابات أفراد العينة أنه ضعف مستوى البنية التحتية بالمدرسة لتطبيق الإدارة المرئية ويشكل عام، فإن

المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ ٣.٩٠ من ٥، ووزني نسبي (٧٨%)، وهو ما يشير إلى أن هناك اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات المالية جدول (١٤) تحليل فقرات المحور الثالث: المعوقات التقنية

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط	الترتيب	الوزن النسبي	اتجاه العينة
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق				
1	ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير أداء العمل وتبسيطه لتحقيق أهداف الإدارة المرئية.	ت	2	12	11	40	35	1	0.79	موافق
		%		2.0	11.0	40.0	35.0			
2	صعوبة إدخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل.	ت		19	11	39	31	4	0.76	موافق
		%			11.0	39.0	31.0			
3	قلة توظيف التقنية لتحقيق مبادئ الإدارة المرئية.	ت	2	13	12	40	33	2	0.78	موافق
		%		2.0	13.0	40.0	33.0			
4	التكاليف المالية الكبيرة لتوظيف التقنية لضبط الإدارة المرئية.	ت	2	17	13	30	38	3	0.77	موافق
		%		2.0	17.0	30.0	38.0			
		المعوقات التقنية					3.88		78%	موافق

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات " المحور الرابع: المعوقات التقنية " إلى أنها تتراوح ما بين (٣.٨٢-٣.٩٤) وجاءت أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي: (ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير أداء العمل وتبسيطه لتحقيق أهداف الإدارة المرئية.) ، بمتوسط (٣.٩٤ من ٥)، ووزن نسبي (٧٩%)، وهو ما يشير إلى تجانس أفراد العينة لديها بشدة على أنه ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير أداء العمل وتبسيطه لتحقيق أهداف الإدارة المرئية. ، بينما أقل عبارة من حيث الرتبة كانت العبارة: (صعوبة إدخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل) بمتوسط حسابي (٣.٨٢ من ٥)، ووزن نسبي (٧٦%) وهو ما يشير إلى موافقة استجابات أفراد العينة أنه صعوبة إدخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل وبشكل عام، فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ ٣.٨٨ من ٥، ووزني نسبي (٧٨%)، وهو ما يشير إلى أن هناك اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات التقنية

الفرضية الرئيسية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس حول أداة الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات)؟

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (١٥) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى المعنوية
المعوقات الإدارية	7	22.7143	4.11154	2.04793	0.09383
	57	24.4737	4.26826		
	17	21.4118	4.63760		
	17	24.4118	4.69120		
	2	20.5000	4.94975		
	100	23.7400	4.49606		

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي حيث قيمة $\text{sig}=0.09383$ وهي أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لعدم وجود فروق جوهرية فيما يتعلق باستراتيجية الترشيح بالنسبة للمسمى الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى المسمى الوظيفي. وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (١٥) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى المعنوية
المعوقات البشرية	7	18.4286	5.74042	0.28308	0.88829
	57	20.0702	3.65406		
	17	19.4706	3.59022		
	17	19.8824	5.41851		
	2	20.0000	0.00000		
	100	19.8200	4.07104		

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى المسمى الوظيفي حيث قيمة $\text{sig}=0.88829$ وهي أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى المسمى الوظيفي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى المسمى الوظيفي. ولإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (١٦) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى المعنوية
المعوقات المالية	7	18.4286	4.72077	0.21985	0.92677
	57	19.5614	4.50007		
	17	19.1176	3.75637		
	17	20.1176	5.10982		
	2	19.0000	1.41421		
	100	19.4900	4.41644		

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى المسمى الوظيفي حيث قيمة $\text{sig}=0.92677$ وهي أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل

الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لعدم وجود فروق جوهرية فيما يتعلق باستراتيجية الترشيح بالنسبة للمسمى الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى المسمى الوظيفي. وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (١٧) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى المعنوية
المعوقات التقنية	7	14.0000	4.16333	0.45644	0.76747
	57	15.7719	3.52551		
	17	15.0588	2.86074		
	17	15.7059	4.62013		
	2	15.0000	1.41421		
	100	15.5000	3.62232		

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى المسمى الوظيفي حيث قيمة $\text{sig}=0.76747$ وهي أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى المسمى الوظيفي. وذلك لعدم وجود فروق جوهرية فيما يتعلق باستراتيجية الترشيح بالنسبة للمسمى الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية. وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (١٨) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية

مستوى المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الدورات التدريبية	
0.020721	3.406024	4.74729	25.8182	22	1-3	المعوقات الإدارية
		4.40454	23.8333	36	3-5	
		4.40508	23.5000	22	5-7	
		3.61976	21.5500	20	غير ذلك	
		4.49606	23.7400	100	الاجمالي	

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية حيث قيمة $\text{sig}=0.020721$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أنه توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية. ولإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (١٩) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية

مستوى المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الدورات التدريبية	
0.075358	2.369827	3.66096	21.4545	22	1-3	المعوقات البشرية
		4.92966	18.6111	36	3-5	
		3.32249	19.9091	22	5-7	
		2.93616	20.1000	20	غير ذلك	
		4.07104	19.8200	100	الاجمالي	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية حيث قيمة $\text{sig}=0.075358$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية. وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (٢٠) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية

مستوى المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الدورات التدريبية	
0.217222	1.508633	4.56435	20.5000	22	1-3	المعوقات المالية
		4.96168	18.3056	36	3-5	
		3.88136	20.2727	22	5-7	
		3.46828	19.6500	20	غير ذلك	
		4.41644	19.4900	100	الاجمالي	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية حيث قيمة $\text{sig}=0.217222$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية. وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (٢١) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية

مستوى المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الدورات التدريبية	
0.641687	0.561543	3.25836	16.0455	22	1-3	المعوقات التقنية
		4.34869	14.9444	36	3-5	
		3.12406	15.9545	22	5-7	
		3.13553	15.4000	20	غير ذلك	
		3.62232	15.5000	100	الاجمالي	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية حيث قيمة $\text{sig}=0.641687$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل

الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة. وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالتالي:

جدول (٢٢) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

مستوى المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد سنوات الخبرة	
0.020721	3.406024	5.23367	24.0000	24	أقل من ٥ سنوات	المعوقات الإدارية
		4.03764	24.1190	42	من (٥ - ١٠) سنوات	
		3.87667	24.2000	15	من (١٠ - ٢٠) سنة	
		4.92814	22.2105	19	أكثر من ٢٠ سنة	
		4.49606	23.7400	100	الإجمالي	

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة حيث قيمة $\text{sig}=0.020721$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أنه توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (٢٣) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

مستوى المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد سنوات الخبرة	
0.370751	1.057916	4.49617	19.9583	24	أقل من ٥ سنوات	المعوقات البشرية
		4.47733	19.0476	42	من (٥ - ١٠) سنوات	
		2.69391	20.4000	15	من (١٠ - ٢٠) سنة	
		3.33158	20.8947	19	أكثر من ٢٠ سنة	
		4.07104	19.8200	100	الاجمالي	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة حيث قيمة $\text{sig}=0.370751$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات البشرية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة. وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (٢٤) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

مستوى المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد سنوات الخبرة	
0.188747	1.624572	4.15440	19.7083	24	أقل من ٥ سنوات	المعوقات المالية
		4.79958	18.4762	42	من (٥ - ١٠) سنوات	
		3.11372	21.1333	15	من (١٠ - ٢٠) سنة	
		4.47540	20.1579	19	أكثر من ٢٠ سنة	
		4.41644	19.4900	100	الاجمالي	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة حيث قيمة $\text{sig}=0.188747$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل

الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات المالية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة. وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (٢٤) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

مستوى المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد سنوات الخبرة	
0.593593	0.636039	3.13350	15.5833	24	أقل من ٥ سنوات	المعوقات التقنية
		4.27020	15.0952	42	من (٥ - ١٠) سنوات	
		2.47271	16.6000	15	من (١٠ - ٢٠) سنة	
		3.45311	15.4211	19	أكثر من ٢٠ سنة	
		3.62232	15.5000	100	الاجمالي	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة حيث قيمة $\text{sig}=0.593593$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات التقنية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

خاتمة البحث

نتائج البحث:

أهم ما توصلت إليه النتائج:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين قيم متوسطات المعوقات البشرية والمالية والتقنية والمالية تعزى إلى المسمى الوظيفي. وهو ما يتوافق مع دراسة (القحطاني، ٢٠٢٠م) والتي أكدت على عدم وجود فروق جوهرية فيما يتعلق باستراتيجية الترشيد بالنسبة للمسمى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين قيم متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين قيم متوسطات المعوقات البشرية والتقنية والمالية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين قيم متوسطات المعوقات الإدارية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة. وهو ما توافق مع دراسة (أبو هزيم، ٢٠٢٠م) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الأفراد التابعين لمجتمع العينة والذي يعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين قيم متوسطات المعوقات البشرية والمالية والتقنية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
- يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على وجود معوقات الإدارية بنسبة متوسطة. وهو ما يتوافق مع دراسة (القحطاني، ٢٠٢٠م) والتي أكدت على أن الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية قواعد العمل بلغت نسبة (٧٤.٤%).
- يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على وجود معوقات بشرية بنسبة مرتفعة. وهو ما توافق مع دراسة (Shultz, 2016) والتي أكدت نتائجها على أن الإدارة المرئية تتطلب توافر قيادات وسمات ومؤهلات شخصية جيدة تهدف لحل مشكلات الأزمة والعمل على تطويرها، والتغلب على المعوقات البشرية.
- يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات المالية بنسبة مرتفعة. وهو ما توافق مع دراسة (القحطاني، ٢٠٢٠م) والتي توصلت نتائجها إلى أن الدرجة الكلية من أجل تطبيق استراتيجية القضاء على الإهدار بلغت حوالي (٧٠%).

- يوجد اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات التقنية بنسبة متوسطة.
- من خلال الدراسة النظرية والميدانية يتم الخروج بمجموعة من الاجراءات التي تساعد في التغلب على معوقات تطبيق الادارة المرئية للتعليم الأهلي:
- ضرورة السعي إلى إزالة كافة العقبات التي تساهم في إضعاف تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بالمنطقة الشمالية بجدة.
- ضرورة الإسراع في التحول إلى تطبيق الإدارة المرئية، وذلك من خلال الابتعاد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ضرورة التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام في الجامعة بهدف تطبيق الإدارة المرئية، واتخاذ الإجراءات والآليات التي تضمن لكافة الأقسام الإدارية تحقيق متطلبات تنفيذ الإدارة المرئية.
- ضرورة التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام في الجامعة بهدف تطبيق الإدارة المرئية، واتخاذ الإجراءات والآليات التي تضمن لكافة الأقسام الإدارية تحقيق متطلبات تنفيذ الإدارة المرئية
- مقترحات البحث:
- إجراء دراسة بعنوان دور الإدارة المرئية في تنمية أداء قسم الموارد البشرية في المدارس الأهلية بشمال جدة.
- إجراء دراسة بعنوان معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التربوية والمدارس بالرياض.
- إجراء دراسة بعنوان دور الإدارة المرئية في تطوير الأداء الإداري للمشرفين التربويين في المدارس الأهلية بشمال جدة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الخضاري، محمد بن مترك. (١٤٤١هـ). التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

أبو هزيم، راية عبد الوهاب. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق، الأردن.

الأكبلي، محمد بن مبارك بن محمد النشاوي. (٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (ج٣)، (١٠ع)، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر.

الحيلة، آمال عبد المجيد. (٢٠١٨). أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (٥ع)، فلسطين.

العلي، ناصر بن ممدوح. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بمدارس الأنباء في مدينة الرياض، المجلة التربوية لتعليم الكبار، (ج٢)، (١ع)، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.

القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد. (٢٠٢٠). واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

بن سويلم، محمد بن إبراهيم بن محمد. (٢٠١٩). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في محافظة الدلم، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي، (ج٣٥)، (١٢ع)، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

بن منظور، جمال الدين. (٢٠٠٧). لسان العرب، دار صادر، بيروت.

حمادة، سوزان أحمد. (٢٠١٨). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خلوف، ايمان حسن مصطفى. (٢٠١٠). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

خمش، سوزان موسى يوسف. (٢٠١٤م). أنموذج مقترح للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح. (٢٠٢٠م). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

محمد، عبد الله. (٢٠١٢م). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة التربية، (ج٢)، (١٤٨ع)، كلية التربية، جامعة الأزهر، المملكة العربية السعودية.

خمامرة، كمال. (٢٠١٨م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اريحا والأغوار للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (٤١ع)، جامعة بابل، فلسطين.

يوسف، داليا طه محمود. (٢٠١٣م). كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، (ج٤)، (٣٥ع)، كلية التربية، جامعة المنيا، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب للنشر والتوزيع، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Titu, M., Optean, C., (2010). pplying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists, 3 (1), 1-5. University of Salford.

Tezel, BA, Koskela, LJ, (2010). Visual management in construction: Study report on Brazilian cases. University of Salford, Max.