

## متطلبات تطبيق الإدارة المرئية بالإتحاد المصري لكرة الطائرة

\* أ.د/عمرو محمد إبراهيم

\*\* أ.د/أيمن عبده محمد

\*\*\* أ.م.د/بلال سيد هاشم

\*\*\*\* الباحث/حلمى محمد حلمى

### مقدمة ومشكلة البحث:

يشهد العالم اليوم تقدما في جميع المجالات العلمية والتقنية ترتب عليها ظهور تغيرات سريعة في شتى نواحي الحياة، تمثلت في الانفجار المعرفي والتقني وهذه التغيرات فرضت على المؤسسات إدخال تجديلات في مجال العمل الإداري من أجل ترشيد استخدام الموارد والتوقف عن هدرها؛ ولذلك تم إدخال مجموعة من الأساليب الإدارية الجديدة التي تتماشى مع تطورات هذا العصر وترتقي بأداء العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز فيه. (١ : ٣٧)

وتعد الإدارة المرئية نوع من أنواع الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في المؤسسات المختلفة بالإضافة إلى الأساليب الأخرى، وفي ظل تطبيق المفاهيم الإدارية الرشيدة والإدارة منخفضة التكاليف، تأتي الإدارة المرئية كأسلوب ونهج إداري حديث مستمر يطبق في المؤسسات ويعتمد على تعظيم التواصل المرئي من طبقات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، حيث تعتبر الإدارة المرئية إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد أي فرد يدخل المكان أول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة. (٢ : ٢٩)

و تطبيق أسلوب الإدارة المرئية في المؤسسة له لفوائد كبيرة، ففي الجانب المالي تساعد على الدقة في إنجاز التقارير المالية، وتحسين أداء العاملين، وفي الجانب الإداري يؤدي إلى تقليل الأخطاء والمشاكل، والمساهمة في سرعة حلها، وتحسين الجودة والأرباح، وزيادة رضا العاملين والعملاء، والوصول إلى درجة الكمال ما أمكن.

(٣ : ٤٨)

حيث تعتمد الإدارة المرئية على مجموعة من المتطلبات التي لا بد من توافرها في المؤسسة وهي (القيادة المرئية، إدارة فرق العمل المرئية، ثقافة الإدارة المرئية، الاتصال المرئي). (٤ : ١٦٧)

\* أستاذ الرياضات المائية بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

\*\* أستاذ بقسم المناهج وتدریس التربية الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

\*\*\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

\*\*\*\* مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

ويعد الاتحاد المصري للكرة الطائرة هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة لها هيكل تنظيمي ويتكون الجهاز الإداري للاتحاد من الجمعية العمومية وتضم الأندية ومراكز الشباب المشاركة في نشاط اللعبة، مجلس إدارة الاتحاد، المكتب التنفيذي، ولجان تخصصية مختلفة تعاون مجلس الإدارة فنياً، ويمارس نشاطه في إطار السياسة العامة للدولة ومن أهم اختصاصاته وضع السياسة العامة التي تحقق نشر الكرة الطائرة في جمهورية مصر العربية ورفع مستواها، وإدارة شئونها من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية، ونجد أن هذه الاختصاصات والمسئوليات تلقي على كاهل الإتحاد المصري للكرة الطائرة مسؤولية إتباع الأساليب الإدارية الحديثة ومن ثم تطبيقها لمواكبة التطورات العالمية الحادثة وأيضاً لمواجهة جميع المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه اللعبة وتهدد كيانها. (٥)

فمن خلال متابعة الباحثون للاتحاد المصري للكرة الطائرة وقيامه بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض من المدربين والحكام والإداريين والعاملين في مجال الكرة الطائرة، تبين وجود بعض المشكلات الإدارية والفنية منها مشكلات متعلقة بغياب دور الشفافية في التعامل مع جميع المستفيدين وغياب وجود رؤية واضحة للاختيارات الفنية لمدربي المنتخبات وللإداريين، مع قلة وجود مشاركات في اتخاذ القرار من قبل العاملين في مجال الكرة الطائرة، مع قلة البرامج التأهيلية أو تدريبية واقتصارها فقط على مجموعه معينة من الأشخاص، نتيجة حل مجلس إدارة الاتحاد وتكليف لجنة مؤقتة لإدارته، بالإضافة إلى وجود مشكلات في تحديد قواعد العمل المتعلقة بنظام المسابقات داخل الاتحاد، مع غياب دور التفويض للمناطق التابعة للاتحاد وغياب التنسيق بين أعضاء اللجان الفنية بالإتحاد، مع غياب دور الإدارة في إيجاد الحلول الجيدة للرعاية والإعلام؛ لنشر الكرة الطائرة على المستوى المطلوب وخاصة بصعيد مصر، ولإدراك الباحثون بأهمية الاتحاد المصري للكرة الطائرة كاتحاد له شخصية اعتبارية مستقلة يعمل على نشر الكرة الطائرة والارتقاء بمستواها؛ استشعر بأن تلك التحديات قد تؤثر بالسلب على أعمال الاتحاد والمشاركة في البطولات والمنافسات المختلفة وقد يؤدي ذلك إلى انقسام العاملين، وهذا ما دعا الباحثون للقيام بتلك البحث لمعرفة متطلبات تطبيق الإدارة المرئية بالإتحاد المصري للكرة الطائرة .

### هدف البحث:

يهدف البحث إلي التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة المرئية بالإتحاد المصري للكرة الطائرة .

### تساؤلات البحث:

ما متطلبات تطبيق الإدارة المرئية بالإتحاد المصري للكرة الطائرة ؟

### المصطلحات الواردة بالبحث:

#### - الإدارة المرئية: visual management

"الإدارة المرئية هي أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض «الإدارة بالرؤية المشتركة»، وهي الإدارة التي يتم فيها الأهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث

تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع". (٦: ٥٤)

### إجراءات البحث:

#### أولاً: منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" وذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته بوصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه .

#### ثانياً: مجتمع البحث:

يمثل مجتمع هذا البحث فئة :

- ١- أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري للكرة الطائرة وبلغ عددهم (٩) فرد ، وأعضاء مجلس إدارة الأفرع وبلغ عددهم (١١٥) ، وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد عدد (٢١) فرد ، ومديري الاتحاد (التنفيذي- المالي- الشؤون القانونية والموارد البشرية) وبلغ عددهم (٣) أفراد .

#### ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية لتمثيل مجتمع البحث .

عينة البحث اشتملت على أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري للكرة الطائرة وبلغ عددهم (٧) افراد، وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد وبلغ عددهم (١٧) فرد، ومديري الاتحاد (التنفيذي- المالي- الشؤون القانونية والموارد البشرية) وبلغ عددهم (٣) أفراد، وأعضاء مجالس الأفرع ومديري الأفرع لعدد (٢٣) فرع على مستوى الجمهورية وبلغ عددهم (٩٠) فرد،، وقد بلغت العينة الأساسية لتطبيق البحث (١١٠) فرد وبنسبة مئوية (٧٩.٥٨) من مجتمع البحث وذلك بعد استبعاد الاستبيانات الغير كاملة، بينما بلغت العينة الاستطلاعية للبحث (٢٠) فرد وبنسبة مئوية بلغت (١٣.٥١) من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

##### ١. الاستبيان:

استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجميع البيانات وقد قام بتصميم (١) أستبيان كالتالي:

أ- استبيان التعرف علي متطلبات تطبيق الإدارة المرئية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة.

##### ٢. المقابلة الشخصية :

حيث قام الباحثون بالعديد من المقابلات الشخصية غير المقننة مع أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري للكرة الطائرة وأيضا العديد من أعضاء مجالس الأفرع وبعض أعضاء ورؤساء اللجان الفنية بالاتحاد للتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة المرئية.

**إجراءات البحث :****الاستبيان الأول :**

يهدف الاستبيان للتعرف على مستوى متطلبات الإدارة المرئية للكرة الطائرة وبعد تحديد الهدف قام الباحثون بالخطوات التالية:

**١- إعداد محاور الاستبيان:**

قام الباحثون بالإطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تفيد في إعداد محاور وعبارات الاستمارة كما استخدم الباحثون المقابلة الشخصية كأداة مساعدة لجمع البيانات الخاصة بمجال البحث. وفي ضوء نتائج التحليل قام الباحثون بوضع بعض المحاور في صورة مبدئية مرفق رقم (٢) ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء وراع أن يكونوا في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١)، بهدف الوصول إلى الغرض التي وضعت من أجله ولإبداء الرأي من حيث ما يلي:

١- مدى اتفاق المحاور التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان البحث.

٢- مدى كفاية هذه المحاور.

٣- حذف ما يراه المحكم من محاور رئيسية أو فرعية تكون غير هامة إن وجدت.

٤- إضافة ما يراه المحكم من محاور رئيسية ولم يتم ذكرها.

تم حساب النسبة المئوية ويوضح ذلك جدول (١):

**جدول (١)****النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول محاور استمارة متطلبات الإدارة المرئية (ن=١٠)**

م	المحور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	القيادة المرئية	٩	١	٩٠
٢	الثقافة التنظيمية المرئية	٩	١	٩٠
٣	تكنولوجيا المعلومات	٥	٥	٥٠
٤	الاتصال المرئي	١٠	-	١٠٠
٥	إتخاذ القرار	٤	٦	٤٠
٦	إدارة فرق العمل المرئية	١٠	-	١٠٠

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة لإستمارة متطلبات إدارة المعرفة قد تراوحت ما بين (٤٠ : ١٠٠)، وقد ارتضى الباحثون نسبة (٧٠) فأكثر من أراء السادة الخبراء للقبول المحور، وبذلك تكون المحاور التي اتفق عليها الخبراء للاستمارة الثانية هي (القيادة المرئية، الثقافة التنظيمية المرئية، إدارة فرق العمل المرئية، الاتصال المرئي)

## ٢- إعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء نتائج التحليل المرجعي ونتائج آراء الخبراء حول المحاور المقترحة قام الباحثون بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور رئيسي استرشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة.

وقام الباحثون بصياغة مجموعة من العبارات التي يمكن أن تندرج تحت كل محور وتم عرض الاستمارة على الخبراء وهي مقسمة تبعاً للمحاور كل على حده ومدرج أسفل كل محور العبارات الخاصة بهذا المحور، وذلك للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث واستبعاد أي عبارات أو ألفاظ يرون أنها غير مناسبة وإضافة عبارات أخرى تكون غير مدرجة بالاستمارة، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية (مرفق ٣)، ثم قام الباحثون بعرض الاستبيان على الخبراء (مرفق ١) لتحديد ما يلي:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى حيث اشتملت الاستمارة على (٣٠) عبارة، والجدول رقم (٢) يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة.

## جدول (٢)

## النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات استبيان متطلبات الإدارة المرئية (ن=١٠)

الاتصال المرئي		إدارة فرق العمل المرئية		الثقافة التنظيمية المرئية		القيادة المرئية	
النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة
١٠٠	١	٧٠	١	٩٠	١	*٤٠	١
١٠٠	٢	٩٠	٢	٩٠	٢	٧٠	٢
١٠٠	٣	١٠٠	٣	٩٠	٣	٨٠	٣
*٥٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	٨٠	٤
*٦٠	٥	١٠٠	٥	*٥٠	٥	٩٠	٥
٩٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦
٨٠	٧			١٠٠	٧	١٠٠	٧
٩٠	٨			١٠٠	٨		
				*٦٠	٩		

\* عبارات تم حذفها.

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في مدي مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠ : ١٠٠)، وأجرى الخبراء بعض التعديلات في استمارة الاستبيان واستبعد الباحثون العبارات والأسئلة الغامضة والمكررة، وكذلك العبارات والأسئلة التي تحمل أكثر من معنى والتي تكون إجاباتها غير محددة،

وفى ضوء النتائج السابقة قام الباحثون باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة ٧٠ فأكثر من آراء الخبراء وجدول رقم (٢) يوضح عدد عبارات كل محور قبل وبعد عرضها على الخبراء.

### جدول (٣)

#### عبارات الاستبيان قبل وبعد العرض على السادة الخبراء لاستبيان متطلبات الإدارة المرئية

م	المحاور الرئيسية	عدد العبارات قبل العرض على السادة الخبراء	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات بعد العرض على السادة الخبراء
١	القيادة المرئية	٧	١	٦
٢	الثقافة التنظيمية المرئية	٩	٢	٧
٣	إدارة فرق العمل المرئية	٦	-	٦
٤	الاتصال المرئي	٨	٢	٦
	المجموع	٣٠	٥	٢٥

يتضح من جدول (٣) أن عدد عبارات الاستبيان بعد العرض على السادة الخبراء شمل عدد (٢٥) عبارة في صورته النهائية ، وبعد حذف (٥) عبارة ، موزعة على المحاور كالاتي محور القيادة المرئية ضم عدد (٦) عبارات، ومحور الثقافة التنظيمية المرئية ضم عدد (٧) عبارات، ومحور إدارة فرق العمل المرئية ضم عدد (٦) عبارات، ومحور الاتصال المرئي ضم عدد (٦) عبارات.

### ٣- الدراسة الاستطلاعية:

لاختبار وضوح عبارات الاستبيان أجرى الباحثون دراسة استطلاعية بتطبيق الاستبيان الخاص بالتعرف على متطلبات الإدارة المرئية على عينة قوامها (٢٠) فردا من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية ولها نفس مواصفات العينة الأساسية خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٢/٨/٥م إلى ٢٠٢٢/٨/٢٣م ، واستهدفت البحث التعرف على:

١. مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة.
٢. التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.
٣. تحديد زمن تطبيق الاستبيان.
٤. التعرف على أي صعوبات في عملية التطبيق.
٥. إيجاد الثبات.
٦. إيجاد الصدق.

وقد أظهرت نتائج البحث الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية توجي بالغموض أو عدم الفهم.

#### ٤- المعاملات العلمية للاستبيان:

##### أ- صدق الاستبيان:

استخدم الباحثون طريقتين لحساب صدق الاستبيان قيد البحث وهما صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، وذلك تحسباً للتأكد من الصلاحية العلمية لاستخدام الاستبيان قيد البحث.

##### - صدق المحكمين:

استخدم الباحثون صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد إعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والكرة الطائرة وبلغ عددهم (١٠) خبراء مرفق (١)، وقد ارتضى الباحثون العبارات التي حققت نسبة ٧٠ فأكثر من آراء الخبراء كما هو موضح بجدول (٤).

#### جدول رقم (٤)

##### آراء الخبراء المحكمين لمدى صدق الاستبيان (ن = ١٠)

م	المحور	كاف تماماً (٣)	كاف إلى حد ما (٢)	غير كاف (١)	الدرجة	النسبة المئوية
١	القيادة المرئية	٨	١	١	٢٧	٩٠
٢	الثقافة التنظيمية المرئية	٩	-	١	٢٨	٩٣.٣٣
٣	إدارة فرق العمل المرئية	١٠	-	-	٣٠	١٠٠
٤	الاتصال المرئي	٩	١	-	٢٩	٩٦.٦٦
	محتوى الاستمارة ككل	٣٦	٢	٢	١١٤	٩٥

يتضح من جدول رقم (٤) أن الاستبيان حقق درجات عالية في مدى صدق الاستبيان حيث حقق محور القيادة المرئية (٩٠)، محور الثقافة التنظيمية (٩٣.٣٣)، محور إدارة فرق العمل المرئية (١٠٠)، محور الاتصال المرئي (٩٦.٦٦)، وحقق الاستبيان ككل نسبة (٩٥).

##### صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان؛ طُبِّقَ الباحثون على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للدراسة، لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول (٦)، (٧) توضح ذلك.

## جدول (٥)

معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور المنتمية إليه لاستبيان متطلبات الإدارة المرئية (ن=٢٠)

الاتصال المرئي		إدارة فرق العمل المرئية		الثقافة التنظيمية المرئية		القيادة المرئية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠.٩٤	١	*٠.٧٨	١	**٠.٩٠	١	**٠.٨٨	١
**٠.٩٢	٢	**٠.٩٤	٢	**٠.٨٨	٢	**٠.٩١	٢
**٠.٩٥	٣	*٠.٧٩	٣	**٠.٨٩	٣	**٠.٨٨	٣
**٠.٩٠	٤	**٠.٩٠	٤	**٠.٩٢	٤	**٠.٨٥	٤
**٠.٨٩	٥	**٠.٩٥	٥	**٠.٩٠	٥	**٠.٩٤	٥
**٠.٩١	٦	**٠.٨٩	٦	**٠.٩٣	٦	**٠.٩٢	٦
				**٠.٩١	٧		

(\*) دالة عند مستوى (٠.٠٥)

(\*\*) دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من جدول (٥) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات للاستبيان حيث تراوحت ما بين (٠.٧٨ : ٠.٩٥)، وجميعها دالة إحصائية مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في الاستبيان.

## جدول (٦)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لإستبيان متطلبات الإدارة المرئية (ن=٢٠)

م	المحور	قيمة المحسوبة
١	القيادة المرئية	**٠.٩٥
٢	الثقافة التنظيمية المرئية	**٠.٨٩
٣	إدارة فرق العمل المرئية	**٠.٩١
٤	الاتصال المرئي	**٠.٨٨

(\*) دالة عند مستوى (٠.٠٥)

(\*\*) دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٨٨ : ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائية مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع المحاور باستمارة الاستبيان .

ب- ثبات الاستبيان:

اعتمد الباحثون على أسلوبين لحساب ثبات الاستبيان معادلة الفا لكرو نباخ وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات للاستبيان، معامل الفا كرونباخ، والتجزئة النصفية ومعامل جتمان، حيث طبقه الباحثون على عينة قوامها (٢٠) فردا من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك .

## جدول (٧)

قيم معامل الثبات لإستبيان متطلبات الإدارة المرئية (ن=٢٠)

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل جتمان
١	القيادة المرئية	٦	٠.٨٩	٠.٨١	٠.٨٧
٢	الثقافة التنظيمية المرئية	٧	٠.٨٨	٠.٨٤	٠.٩٠
٣	إدارة فرق العمل المرئية	٦	٠.٨٧	٠.٩٠	٠.٨٦
٤	الاتصال المرئي	٦	٠.٨٩	٠.٨٥	٠.٨٩
	الإستبيان ككل	٢٥	٠.٩٤	٠.٩٠	٠.٩٠

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معامل الثبات للإستبيان تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات للقياس لمتطلبات الإدارة المرئية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، كما يتضح من الجدول أن القيم مناسبة يمكن الوثوق بها وتدل على صلاحية الإستبيان للتطبيق.  
الإستبيان في صورته النهائية:

يتكون الإستبيان الخاص بالتعرف على متطلبات الإدارة المرئية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة في صورته النهائية من (٢٥) عبارة (مرفق ٣)، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميزان تقدير ثلاثي كالتالي: نعم (٥) خمس درجات، إلى حد ما (٣) ثلاث درجات، لا (١) درجة واحدة.  
٦. تطبيق الإستبيان:

## التطبيق على العينة الأساسية للبحث:

بعد التأكد من صدق أداة البحث وثباتها، وإخراجها في صورته النهائية وتحديد العينة، حيث قام الباحثون بتوزيع (١٣٥) استمارة استبيان في الفترة من (٢٥/٨/٢٠٢٣م) حتى (١٦/٩/٢٠٢٣م)، بعدة طرق من خلال التسليم باليد أو الاتصال الهاتفي المباشر أو من خلال إرسال رابط الاستبيانات إلكترونياً (Google Form) لينك أستمارة مجلس إدارة الاتحاد <https://forms.office.com/r/hpZeCRpQns>، ولينك اللجان الفنية والمناطق <https://forms.office.com/r/U7djXQh5LJ> عن طريق وسائل التواصل الإلكترونية المتنوعة مثل (الواتس أب، الفيسبوك، البريد الإلكتروني)، استرجع منها (١١٠) استبيان أي بنسبة (٧٩.٠٥) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث.

## المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحثون ون المعالجات الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، النسبة المئوية، الوزن النسبي، واستخدم الباحثون ون برنامج (Spss) لحساب بعض المعاملات الإحصائية الأتية: المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري .
- الدرجة المقدرة .
- النسبة المئوية .

### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

سوف يستعرض الباحثون ون نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي:

#### - ما متطلبات تطبيق الإدارة المرئية بالاتحاد المصري لكرة الطائرة؟

للإجابة على التساؤل سوف يتناول الباحثون ون عرض ومناقشة وتفسير نتائج الاستبيان والخاص بالتعرف على متطلبات الإدارة المرئية بالاتحاد المصري لكرة الطائرة وذلك على النحو التالي:

#### جدول (٨)

#### الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة لاستبيان

#### متطلبات الإدارة المرئية لمحور "القيادة المرئية" (ن = ١١٠)

الترتيب	الاستجابات					العبارات	م
	أعضاء مجالس الأفرع واللجان الفنية ومديري الاتحاد (ن = ١١٠)						
	النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	غير موافق	إلى حد ما	موافق		
١	٦٨	٣٧٤	13	62	35	يمتلك مجلس إدارة الاتحاد خطة نشاط واضحة ومعلنة لتحديد مهام وأدوار ومسئوليات الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد .	١
٣	٦٥.٠٩	٣٥٨	12	72	26	يستخدم مجلس إدارة الاتحاد التحفيز الإيجابي أثناء تنفيذ خطة النشاط النشاط السنوية للفئات المختلفة العاملة بالاتحاد .	٢
٦	٤٥.٤٥	٢٥٠	67	16	27	يحرص مجلس إدارة الاتحاد على مشاركة كل الفئات المختلفة العاملة في اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة ولوائح بالاتحاد بكل ديمقراطية .	٣
٥	٥٠.١٨	٢٧٦	59	19	32	يسمح مجلس إدارة الاتحاد بتفويض بعض الصلاحيات لكل من الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد .	٤
٢	٦٥.٤٥	٣٦٠	19	57	34	يهتم مجلس إدارة الاتحاد بحل مشاكل الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد المرتبطة بالجوانب الإدارية والتنظيمية والعمل على متابعتها.	٥
٤	٦٤	٣٥٢	22	55	33	يتعمل مجلس إدارة الاتحاد بشفافية ووضوح تام مع الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد في كافة القرارات المالية والإدارية .	٦
	٥٩.٧٠	١٩٧٠				المجموع	

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات أراء عينة البحث في البعد الاقتصادي قد تراوحت ما بين (٤٥.٤٥ : ٦٨) وبلغت الاستجابة للمحور ككل (٥٩.٧٠) .

من خلال نتائج استجابات العينة في الخطوات المتبعة لمتطلبات الإدارة المرئية لمحور " القيادة المرئية" للجان الفنية والأفرع وجاءت العبارة رقم (١) في الترتيب رقم (١) وهي (يملك مجلس إدارة الاتحاد خطة نشاط واضحة ومعلنة لتحديد مهام وأدوار ومسئوليات الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد) بنسبة مئوية (٦٨) وهذا دليل على ان علي ان هناك خطة نشاط معلنة واضحة ومحدده الادوار وذلك لتحديد المسؤوليات والواجبات للفئات المختلفة العاملة بالاتحاد وهذا يتفق مع دراسة "العبادي" (٢٠١٨م) (١٦) بان لدي الكلية قوانين وقواعد محددة ومعروفة.

وجاءت العبارة رقم (٥) في النسبة (٢) بنسبة (٤٥.٤٥) وهي (يحرص مجلس إدارة الاتحاد على مشاركة كل الفئات المختلفة العاملة في اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة ولوائح بالاتحاد بكل ديمقراطية) وهذا يتفق مع دراسة "الحري" (٢٠١٦م) (٧) التي تشير إلى تبني الجامعات لمتطلبات الإدارة المرئية لتحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال اختيار القيادات المؤهلة والمتخصصة في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر .

واختلفت النتائج هذه دراسة "دينا محمد" (٢٠٢١م) (٨) قله الاشراف والمتابعة من قبل الرؤساء علي المرؤسين، وقله ايضا نشر ثقافة الإدارة المرئية واكدت ايضا علي قله مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين علي رفع أدائهم الوظيفي.

وحيث جاءت العبارة رقم (٣) في النسبة الأخيرة بنسبة مئوية (٥٠.٩١) وهي (يهتم مجلس إدارة الاتحاد بحل مشاكل الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد المرتبطة بالجوانب الإدارية والتنظيمية والعمل على متابعتها) تدل علي قلة اهتمام مجلس إدارة الاتحاد بحل المشاكل ومتابعت حلها من الناحية الادارية والتنظيمية مما يعيق تنفيذ خطة النشاط السنوي بالشكل الامثل لتحقيق الأهداف المطلوبة وهذا يتقف مع دراسة "ماهر محسن" (٢٠١٤م) (٩) التي اكدت علي إغفال الإدارة العليا لاهتمامات وأراء العاملين وتلبية حاجاتهم .

بينما جاءت أستجابات العينة للمحور ككل بنسبة (٦١.٩٢) وهي نسبة قليلة ويعزو الباحثون ان لابد من تطبيق متطلبات الإدارة المرئية وسلوكيات القيادة الأنشطة الإبداعية، ودعم نظم المكافأة في الاتحاد فالقائد(مجلس إدارة الاتحاد) يلعب دوراً مهماً في تحديد المسارات للاستمرار في تحسين أساليب العمل بينما يملك الاتحاد خطة نشاط واضحة كانت لابد ان تكشف عن المشكلات واختيار الحلول المناسبة لها ومشاركة الفئات في حلها في ظل القيادة المرئية.

## جدول (٩)

## الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة لاستبيان

## متطلبات الإدارة المرئية لمحور "الثقافة التنظيمية المرئية" (ن = ١١٠)

الترتيب	الاستجابات					العبارات	م
	أعضاء مجالس الأفرع واللجان الفنية ومديري الاتحاد (ن = ١١٠)						
	النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	غير موافق	إلى حد ما	موافق		
٤	٦٢.٥٥	٣٤٤	19	65	26	يتعامل مجلس إدارة الاتحاد بالمساواة بين الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد بناءً على مستواهم وخبراتهم في العمل .	١
٢	٦٢.٩١	٣٤٦	19	64	27	يشجع مجلس الإدارة الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل وعند القيام بحل مشكلة خاصة بالاتحاد.	٢
٣	٦١.٨٢	٣٤٠	21	63	26	يمتلك مجلس إدارة الاتحاد مجموعة من السيناريوهات للأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين خلال الموسم الرياضي .	٣
٥	٦١.٤٥	٣٣٨	21	64	25	يقوم مجلس إدارة الاتحاد بالتكيف مع المستجدات العالمية في البرامج الإدارية والتدريبية لتحقيق أعلى معدلات الانجاز .	٤
٣	٦١.٨٢	٣٤٠	23	59	28	يشجع مجلس إدارة الاتحاد الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على التعبير عن أفكارهم وأرائهم حتى بحرية تامة وبشكل ديمقراطي.	٥
٦	٥٠.٥٥	٢٧٨	58	20	32	مجلس إدارة الاتحاد لديه الاستعداد لتحمل أي مخاطر مادية التي يتعرض لها أثناء تنفيذ خطة النشاط السنوي .	٦
١	٦٥.٨٢	٣٦٢	16	62	32	يتم إنجاز المهام في الاتحاد في جو من العدالة والمساواة بين جميع الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد .	٧
	٦٠.٩٩	٢٣٤٨				المجموع	

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات أراء عينة البحث في البعد الاقتصادي قد تراوحت ما بين (٤٥.٤٥ : ٦٨) وبلغت الاستجابة للمحور ككل (٥٩.٧٠).

من خلال نتائج استجابات العينة في الخطوات المتبعة لمتطلبات الإدارة المرئية لمحور "الثقافة التنظيمية المرئية" للجان الفنية والأفرع وجاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب رقم (١) وهي (يتم إنجاز المهام في الاتحاد في جو من العدالة والمساواة بين جميع الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد) بنسبة مئوية (٦٥.٨٢) وهذا دليل على ان علي ان هناك خطة واضحة لتوزيع الواجبات والمهام بشكل من العدالة على الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد مما ينعكس ذلك على العمل واحساس الفئات بالراحة والهدوء النفسي وهذا يتفق مع دراسة "أبو ليفة" (٢٠١٨م) (١٠) في نشر ثقافة

الابتكار والإبداع، من خلال الاعتماد على ثقافة مرنة وعدالة تستجيب للمتغيرات، وتؤدي إلى تعزيز ولاء العاملين لمنظماتهم.

وجاءت العبارة رقم (٢) في النسبة (٢) بنسبة (٤٥.٤٥) وهي (يشجع مجلس الإدارة الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل وعند القيام بجل مشكلة خاصة بالاتحاد) وهذا يتفق مع كدراسة "ماهر محسن" (٢٠١٤م) (١٤) حيث تعزز الشركة نشر الثقافة التنظيمية، وتشجع على المشاركة من قبل العاملين من خلال إقامة خطوط اتصال فيما بينهم، وتهتم بعمالها، وتستجيب لحاجاتهم.

واختلفت نتائج هذه دراسة "عبد الله بن احمد، عساف بن زكي" (٢٠٢١م) (١١) التي تشير الي أن إدارة البنك تحتاج إعادة هيكلة وتشكيل الثقافة التنظيمية داخل بنك البلاد بما يضمن تحويلها إلى ثقافة تنظيمية مرئية قادرة على المنافسة والتبني من قبل موظفي البنك وتكون مواكبة للعصر الإداري الذي نحيا .

وحيث جاءت العبارة رقم (٦) في النسبة الأخيرة بنسبة مئوية (٥٠.٩١) وهي (مجلس إدارة الاتحاد لديه الاستعداد لتحمل أي مخاطر مادية التي يتعرض لها أثناء تنفيذ خطة النشاط السنوي) تدل علي قله الدعم المقدم للاتحاد لجميع الافرع التابعة له علي مستوي الجمهورية وذلك لتنفيذ خطة النشاط السنوي ولذا هو غير مستعد لتحمل اي مخاطر مادية، وتتفق هذا مع دراسة (Galsworth, G. D. (2017) (١٢) حيث تخلق الإدارة المرئية القائمة على الأدلة إحساسا بالانفتاح والموضوعية لتطوير ثقة الموظفين، حيث يمكن أن يؤدي التحميل الزائد للمعلومات التي تتم إدارتها بشكل خاطئ إلى خلافات وتوتر وضياح الوقت والمال وضعف أدائهم.

بينما جاءت أستجابات العينة للمحور ككل بنسبة (٦٠.٩٩) ويرى الباحثون أن هذه النسبة قليلة في فهم الثقافة التنظيمية بينما جاءت العبارة الاولي والثانية في ترتيب عالي وتفيد بأن الاتحاد يتمتع بجو من العدالة في العمل وتشجيع العاملين علي الابتكار بيما يعزو الباحثون علي ضرورة استعداد الاتحاد لتحمل اي مخاطر مادية يتعرض لها وجميع الافرع علي مستوي الجمهورية، وبالتالي يقلل من احتمالات الصراع فيما بينهم، ويساهم في تعزيز العمل الجماعي، وذلك يصب نحو اتجاه تطبيق الإدارة المرئية في الاتحاد.

## جدول (١٠)

## الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة لاستبيان

## متطلبات الإدارة المرئية لمحور "إدارة فرق العمل المرئية" (ن = ١١٠)

الترتيب	الاستجابات					العبارات	م
	أعضاء مجالس الأفرع واللجان الفنية ومديري الاتحاد (ن = ١١٠)						
	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	غير موافق	إلي حد ما	موافق		
٥	٤٣.٢٧	٢٣٨	73	10	27	يعمل الثواب والعقاب المتبع من مجلس الإدارة علي تحفز الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على التطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل .	١
٢	٥٢.٣٦	٢٨٨	59	13	38	يؤمن مجلس إدارة الاتحاد بمبدأ التعاون والمشاركة في إنجاز الأعمال للوصول للهدف المنشود.	٢
٤	٤٨.٧٣	٢٦٨	65	11	34	يحرص مجلس الإدارة الاتحاد على الاستفادة الكاملة من الكفاءات الإدارية والخبرات العملية التي تمتلكها الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد .	٣
٤	٤٨.٧٣	٢٦٨	64	13	33	لدى الاتحاد هيكل تنظيمي جيد يربط الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد والمناطق .	٤
٣	٥٠.١٨	٢٧٦	62	13	35	يسود روح الفريق والجماعة بين الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد أثناء إنجاز الاعمال الموكلة إليهم.	٥
١	٥٣.٨٢	٢٩٦	56	15	39	يتم التنسيق بين أعضاء مجلس الإدارة والفئات المختلفة العاملة بالاتحاد في اتمام خطة النشاط السنوية.	٦
	٤٩.٥٢	١٦٣٤				المجموع	

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات أراء عينة البحث في البعد الاقتصادي قد تراوحت ما بين (٤٥.٤٥:٥٣.٨٢) وبلغت الاستجابة للمحور ككل (٤٩.٥٢).

من خلال نتائج استجابات العينة في الخطوات المتبعة لمتطلبات الإدارة المرئية لمحور "إدارة فرق العمل المرئية" للجان الفنية والأفرع وجاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب رقم (١) وهي (يتم التنسيق بين أعضاء مجلس الإدارة والفئات المختلفة العاملة بالاتحاد في اتمام خطة النشاط السنوية) بنسبة مئوية (٥٣.٨٢) وهذا دليل علي ان هناك تنغم وأنسجام بين أعضاء مجلس إدارة الاتحاد والفئات العنك خطة واضحة لتوزيع الواجبات والمهام بشكل من العدالة علي الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد مما يعكس ذلك علي العمل واحساس الفئات العاملة بالراحة والهدوء النفسي وهذا يتفق مع دراسة "هذي سعيد" (٢٠١٧م) (١٣) حيث تؤثر الإدارة المرئية بمتطلباتها الإدارية والفنية على عناصر إدارة فرق العمل المرئية.

وجاءت العبارة رقم (٢) في النسبة (٢) بنسبة (٤٥.٤٥) وهي (يؤمن مجلس إدارة الاتحاد بمبدأ التعاون والمشاركة في إنجاز الأعمال للوصول للهدف المنشود) وهذا دليل علي ان هناك حرص من الاتحاد بمبدأ التعاون والمشاركة في إنجاز الأعمال للوصول للهدف المنشود ويتقف هذا مع دراسة "Eaidgh, Y. Arab Maki, A" (2018) (١٤) حيث مكنت الإدارة المرئية قادة الفريق من المشاركة بشكل أفضل في حل المشكلات والتحسين المستمر مع فرقهم، حيث إثبات فعالية الإدارة المرئية المطورة من خلال ممارسات الاتصال الرسمية المعمول بها من قبل فريق العمل.

واختلفت هذه النتائج دراسة "الكسر" (٢٠١٦م) (١٥) حيث حصلت إلي ان امكانية تطبيق متطلبات إستراتيجية كايزين اليابانية علي أقل من المرتفع وحيث حصل محور إدارة فرق العمل المرئية علي درجات قليلة. وحيث جاءت العبارة رقم (١) في النسبة الأخيرة بنسبة مئوية (٤٣.٢٧) وهي (يعمل الثواب والعقاب المتبع من مجلس الإدارة علي تحفز الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على التطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل) تدل علي قلة مكافاة الناس المجتهدة وأيضا معاقبه الفئات المقصره في الوجبات والأعمال المكلفون بها مما يوتر وبلا شك علي تطوبر قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وتتقف هذا مع دراسة "أحمد صالح" (٢٠١٦م) (١٦) في أن ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٦٤.٤٧) لعدم وجود التوزيع العادل للمهام بين أعضاء فرق العمل، وضعف اهتمام قائد فريق العمل بأعضاء الفريق.

بينما جاءت أستجابات العينة للمحور ككل بنسبة (٦٠.٩٩) وهي نسبة تحتاج من الاتحاد إلي تطوير في عملية الثواب والعقاب للفئات المختلفة وتحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل، بينما جاءت العبارة الأولى والثانية بدرجات عالية وتنص علي ومشاركتهم في وضع الخطط، والاهتمام بعقد ورش العمل الجماعية وتبادل الخبرات، حيث مكنت الإدارة المرئية قادة الفريق من المشاركة بشكل أفضل في تحقيق الأهداف المرجوة في خطة النشاط السنوية، وحل المشكلات والتحسين المستمر مع فرقهم، وتعد الإدارة المرئية نهجا جذابا للاتحادات التي ترغب في إشراك فرق عملها في المناقشات التشاركية، وحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

**جدول (١١)**  
**الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة لاستبيان**  
**متطلبات إدارة المرئية لمحور "الاتصال المرئي" (ن=١١٠)**

الترتيب	الاستجابات					العبارات	م
	أعضاء مجالس الأفرع واللجان الفنية						
	ومديري الاتحاد (ن=١١٠)						
النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	غير موافق	إلى حد ما	موافق			
٤	٤١.٠٩	٢٢٦	63	24	23	يستخدم مجلس الإدارة نظام اتصال مرئي يساعده على فتح قنوات اتصال بين الاتحاد وبين الفئات العاملة بصورة منظمة.	١
٦	٣٨.١٨	٢١٠	70	30	10	تتوافر غرفة قرار مرئية تنتج لمجلس إدارة الاتحاد متابعة الأنشطة والمسابقات على مستوى الجمهورية .	٢
١	٤٩.٨٢	٢٧٤	43	52	15	تساعد أدوات الاتصال المرئية الموجودة بالاتحاد في تحسين أداء الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد من خلال الرقابة المرئية.	٣
٢	٤٨	٢٦٤	53	37	20	يتوافر لدى مجلس إدارة الاتحاد وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس- إنترنت- شبكة اتصالات داخلية- كاميرات ..... الخ).	٤
٣	٤٥.٤٥	٢٥٠	60	42	8	يؤمن مجلس إدارة الاتحاد بالرسوم البيانية المرئية لمعرفة الوضع الحالي للاتحاد علي المستوى العالمي لكرة الطائرة .	٥
٥	٤٠.٣٦	٢٢٢	61	42	7	يهتم مجلس إدارة الاتحاد بتدريب الفئات المختلفة على كيفية استخدام أدوات النظام المرئي (الكاميرات والرسوم البيانية المرئية .....الخ).	٦
	٤٣.٨٢	١٤٤٦				المجموع	

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات أراء عينة البحث في البعد الاقتصادي قد تراوحت ما بين (٣٨.١٨:٤٩.٨٢) وبلغت الاستجابة للمحور ككل (٤٣.٨٢).

من خلال نتائج استجابات العينة في الخطوات المتبعة لمتطلبات الإدارة المرئية لمحور "الاتصال المرئي" للجان الفنية والأفرع وجاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب رقم (١) وهي (تساعد أدوات الاتصال المرئية الموجودة بالاتحاد في تحسين أداء الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد من خلال الرقابة المرئية) بنسبة مئوية (٤٩.٨٢) وهذا دليل علي استخدام الاتحاد لأدوات اتصال مرئية تساعد في تحسين وأنجاز الاعمال للفئات المختلفة العاملة من خلال الرقابة المرئية، وهذا يتفق مع دراسة (Bititci. U, & Coccab.P, Ates (2015) (١٧) حيث تعمل الإدارة المرئية على تحسين الاتصال الداخلي والخارجي، وتعزيز التعاون والتكامل بين الموظفين، ودعم وتطوير الثقافة وتعزيز الابتكار، وتزيد من العلاقات المتداخلة بين الوظائف في إطار منظم ومحدد، كما تعمل على تحسين بيئة العمل.

وجاءت العبارة رقم (٢) في النسبة (٢) بنسبة (٤٥.٤٥) وهي (يتوافر لدى مجلس إدارة الاتحاد وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس- إنترنت- شبكة اتصالات داخلية- كاميرات ..... الخ) وتشير الي ان الاتحاد

يتوصل مع الافرع من خلال والمناطق المختلفة علي مستوي الجمهورية من خلال الادوات الاتصال السالف ذكرها في العبارة، ويتفق ذلك مع دراسة "ماهر محسن" (٢٠١٤م) (٩) حيث إقامة خطوط اتصال بين الإداريين والعاملين من جهة، وبين العملاء من جهة أخرى.

واختلفت هذه النتائج دراسة "الكسر" (٢٠١٦م) (١٣) حيث حصلت إلي ان امكانية تطبيق متطلبات إستراتيجية كايزن اليابانية علي أقل من المرتفع وحيث حصل محور الاتصال المرئي علي درجات قليلة .

وحيث جاءت العبارة رقم (٢) في النسبة الأخيرة بنسبة مئوية (٤٣.٢٧) وهي (تتوافر غرفة قرار مرئية تتيح لمجلس إدارة الاتحاد متابعة الأنشطة والمسابقات على مستوى الجمهورية) تدل علي عدم وجود غرفة مرئية تتيح لمجلس إدارة الاتحاد اتخاذ القرارات المناسبة بنا"علي معلومات ورسوم بيانية مرئية تكون في منتهي الشفافية ولمتابعة الأنشطة والمسابقات علي مستوي من الدقة وتتقف هذا مع دراسة كلا" من سارة عبد الحافظ علاء أحمد (٢٠٢١م) (١٠) حيث اكدت الدراسات الي مستوي الإدارة المرئية لدي مديري المدراس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهه نظر معلمهم جاءت بدرجة اقل من المتوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوي الإدارة المرئية ومستوي التمييز الاداري لدي مديري المدراس الثانوية في محافظة البلقاء، و"آرينا مصطفى" (٢٠٢٠م) (٤) حيث اكدت علي ان لابد من ممارسة المنشأة المبحوثة جميع خطوات الإدارة المرئية في كل المستويات الإدارية للشركة .

بينما جاءت أستجابات العينة للمحور ككل بنسبة (٤٣.٨٢) ويعزو الباحثون ذلك إلى ضرورة تعزيز الاتحاد لعملية الاتصال والتواصل المرني الفعال بين المسؤول المباشر(مجلس إدارة الاتحاد) والعاملين (الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد) ودعمه لاتصالات ثنائية الاتجاه عوضا عن الاتصال القائم على اتجاه واحد والذي يقرب العاملين من مسؤولهم المباشر، ويقربهم من فهم أهداف الاتحاد، ويساعدهم في الوقت نفسه على الإحساس ولمس المشكلات التي تواجههم أثناء العمل عن قرب وهذا يدل على وجود اتصال قائم بين العاملين ومختلف القيادات ولكن بصورة غير جيدة، ولابد من توافر غرفة قرار مرئية تسمح لما سبق ذكره تنفيذه بصورة فعالة واعتماد الاتحاد على سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائدين الإداريين والعاملين لتحقيق أهداف خطة النشاط السنوي

وبذلك يكون الباحثون قد أجاب على التساؤل والذي ينص على" ما متطلبات تطبيق الإدارة المرئية لتطوير أداء العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة ؟

### الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحثون إلى أن الاستنتاجات التالية:

١- يشجع مجلس الإدارة الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل وعند القيام بحل مشكلة خاصة بالاتحاد .

٢- يتم التنسيق بين أعضاء مجلس الإدارة والفئات المختلفة العاملة بالاتحاد في أتمام خطة النشاط السنوية.

- ٣- يؤمن مجلس إدارة الاتحاد بمبدأ التعاون والمشاركة في إنجاز الأعمال للوصول للهدف المنشود .
- ٤- تساعد أدوات الاتصال المرئية الموجودة بالإتحاد في تحسين أداء الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد من خلال الرقابة المرئية .
- ٥- يتوافر لدى مجلس إدارة الاتحاد وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس- إنترنت- شبكة اتصالات داخلية- كاميرات ) .

#### التوصيات:

- ١- ضرورة حل مشاكل الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد المرتبطة بالجوانب الإدارية والتنظيمية والعمل على متابعتها والتأكد ان الحلول كانت مناسبة.
- ٢- يجب أن يكون لدى الاتحاد استراتيجيات وخطط بديلة لتحمل أي مخاطر مادية يتعرض لها أثناء تنفيذ خطة النشاط السنوي .
- ٣- ضرورة عمل الاتحاد بمبدأ الثواب والعقاب المتبع لتحفز الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على التطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل .
- ٤- ضرورة توافر غرفة قرار مرئية وتطوير كافة البرامج التكنولوجية المرئية (الواتس أب - الانستجرام - الفيس بوك) تتيح لمجلس إدارة الاتحاد متابعة الأنشطة والمسابقات على مستوى الجمهورية

#### المراجع:

##### أولا : المراجع باللغة العربية

- ١- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، ط١. القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠م
- ٢- أميرة بنت عبد الرحمن أحمد برهمين: "مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م
- ٣- دينا محمد عرابي: مدى تطبيق القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية، "جوال - أوريدو" من نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٢١م
- ٤- آرينا مصطفى فرج، وداركو محمد عثمان: دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة كاسن لصناعة الإسمنت/ السليمانية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ٢٠٢٠م
- ٥- الاتحاد المصري للكرة الطائرة: لائحة النظام الأساسي الاسترشادي للاتحاد المصري للكرة الطائرة

٢٠١٧/٧/١٧م

- ٦- هدى قاسم سعيد: الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والمؤسسية، ٢٠١٧ م .
- ٧- محمد الحربي: "متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن" مجلة العلوم التربوية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، ٢٥(١)، ٢٠١٧ م
- ٨- دينا محمد عرابي: مدى تطبيق القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية، "جوال - أوريدو" من نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٢١ م
- ٩- ماهر محسن مرهج : أثر استراتيجيات التحسين المستمر Kaizen في تحقيق النجاح والتميز في شركة تويوتا اليابانية. ورقة مقدمة ضمن ورشة عمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية سوريا: جامعة تشرين ٢٠١٤م.
- ١٠- سناء مصطفى محمد أبو ليفة: دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين إستراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (١١)، العدد (٣)، الإسماعيلية، ٢٠٢٠ م .
- ١١- عبد الله بن أحمد المكتوم، عساف بن زكي فلفلان: مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الادارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه، بحث مستقل من بحث ماجستير مقدم لجامعة جدة كلية الاعمال لعام ١. رئيس قسم المحاسبة - المقر الرئيسي " جامعة جدة"، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية للنشر والتوزيع، ٢٠٢١ م
- ١٢- هدى قاسم سعيد: الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والمؤسسية، ٢٠١٧ م .
- ١٣- شريفة عوض الكسر: "نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الادارية كلية التربية - جامعة شقراء - المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٢)، ٢٠١٦ م
- ١٤- أحمد صالح حميد: دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية القيادة والإدارة الأكاديمية والسياسية، جامعة الأقصى، غزة ٢٠١٦ م

ثانيا : المراجع : باللغة الانجليزية :

- 15- **Galsworth, G. D:** Visual workplace visual thinking. Visual-Lean- Enterprise Press, Portland, USA(2005).
- 16- **Eaidgah, Y. Arab Maki, A. Kurczewski, k. Abdekhodae, A:** Visual management, performance management and continuous improvement A lean manufacturing approach. International Journal of Lean Six Sigma, (2018).
- 17- **Bititci. U,& Coccab.P, Ates. A.:** Impact of Visual Performance Management Systems on the performance management practices of organisations. London: International Journal of Production Research, (2015).