



واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض
في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠

إعداد

د/ ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد - قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية
التربية - جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية

المجلد (٧٧) العدد الأول الجزء الأول يناير ٢٠٢٠م

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها لدى رؤساء الأقسام والتي تعود إلى متغيرات (الجنس، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخدمة). اتبعت الباحثة المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض وتحديداً جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الالكترونية. اعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم أخذ عينة عشوائية بحجم (١٥٠) من مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض وتحديداً جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الالكترونية، تم استرداد (١٣٧) استبانة صالحة للتحليل. في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة والتي تكونت من محورين وهما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ويتضمن ثلاثة محاور فرعية (وضع قواعد التشغيل، التطهير، القضاء على الهدر)، والمحور الثاني: معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية. وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية قواعد العمل ٧٤,٨%، بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية التطهير ٧٢,١%، بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية القضاء على الهدر ٧٠%، بلغت الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ٦٨,٦%، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، الجامعات الحكومية، الرياض، رؤية ٢٠٣٠.

Abstract

The study aimed to identify the degree of applying the visual management strategies and the obstacles to their application in the public universities in Riyadh in light of the Kingdom's vision of 2030. In addition, identify the differences of statistical significance on the implementation of the visual management strategies and the application obstacles for the heads of departments, which are due to several variables (Age, gender, and years of service). The researcher followed the descriptive approach; where the study's population consisted of department heads in the public universities in Riyadh city, which includes (King Saud University, Princess Norah Bint Abdul Rahman University, and Saudi Electronic University). The study selected the sample based on the random sampling method; as a random sample of (150) department managers was taken at the public universities in Riyadh, specifically King Saud University, Princess Norah Bint Abdul Rahman University, and the Saudi Electronic University; where (137) questionnaires were retrieved for analysis. In light of the objectives and questions of the study, the appropriate tool to achieve the objectives is the questionnaire, which consists of two axes. The first is the application degree of the visual management strategies, which includes three sub-axes (rules of operation, disinfection, elimination of waste). The second is the obstacles to the application of visual management strategies. The reached several conclusions, the most important of which was that the total degree of implementation of business rules strategy reached 74.8%, the overall degree of implementation of the clearance strategy was 72.1%, the total degree of implementation of the waste elimination strategy was 70%, the total degree of obstacles to the implementation of visual management strategies was 68.6%. There were statistically significant differences between the respondents' responses to the implementation of the visual management strategies in the heads of departments at King Saud University, Princess Noura University and Saudi Electronic University in Riyadh in light of the Kingdom's vision of 2030 due to gender, age, qualification, and years of experience.

Keywords: Visual management, Public Universities, Riyadh, Vision 2030.

المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من المتغيرات التي تلقي بظلالها على ما يدور في كافة مناحي الحياة وأرجائها، والتي أثرت بشكل ملموس على المؤسسات التعليمية، حيث يشهد التعليم على الصعيد العالمي العديد من المحاولات الجادة للتحديث والتطوير بهدف التمكن من مواكبة ما يدور من حوله (محمد، ٢٠١٣)، وخاصة بعد التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وتداعياته، والذي أسهم في زيادة إدراك قادة التعليم إلى مجارة متطلبات التغيير والتطوير (علي، ٢٠١٥).

هذا ويعتبر التعليم العالي حجر الأساس في تطور المجتمعات وتقدمها، وذلك لأدواره الهامة التي يقوم بها لموقعه المتصدر في السلم التربوي والتعليمي، وهو الإطار الذي تتبثق من خلاله مهمة التطور والتجديد والتي تسعى من خلالها الدول المتقدمة والنامية إلى تحقيق الأهداف التنموية الخاصة بها (السلمي، ٢٠١٧)، إن مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً كبيراً في تحريك عجلة التنمية في المجتمعات، وذلك لأنها أرفع المؤسسات التعليمية التي تسعى بشكل مستمر للتعاطي مع احتياجات المجتمع بحثاً عن الرقي والتقدم والتنمية المستدامة، بما يتطلب التعاون الوثيق بين كافة مستويات في المؤسسات التعليمية لتحديد نوعية وجودة الأسلوب الإداري الذي سيتم انتهاجه، بالإضافة للتعرف على حاجات المؤسسات المجتمعية المختلفة بشكل عام، وذلك لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، والتي تعود بالفوائد والمنافع على المجتمع ونموه (النويه، ٢٠١٤).

وتعتبر الإدارة المرئية أحد أبرز التوجهات الإدارية في المجال التعليمي والتربوي، سواء كان ذلك على المستوى القيادي أم الإداري أم الأكاديمي في مختلف المؤسسات، والتي تقوم على التطور والتحسين للمنظومة التعليمية من خلال القائمين عليها والعاملين بها على حد سواء (علي، ٢٠١٥)، وقد لجأ اليابانيون إلى استخدام الإدارة المرئية كأحد المداخل الإدارية لتطوير المؤسسات، ويعتبر الباحث الياباني إيماي (Imai) أحد أكبر رواد هذا الاتجاه الذي يعرف بالإدارة المرئية، والذي يعتبر أسلوباً إدارياً يدخل التحسينات بشكل تدريجي بهدف تقليل التكاليف والهدر، وعلى المستوى التعليمي فإن الإدارة المرئية تنطلق من أن المؤسسات يجب إدارتها من موقع الحدث، وأن على مديري التعليم أن يكونوا في مواقع الإنتاج الفعلية، لمعرفة كيفية سير العملية بشكل

دقيق، كما تعد الإدارة المرئية منهج عمل مستمر يستخدم في إدارة الأحداث اليومية ويستمد قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي؛ حيث يعتمد هذا الأسلوب على إدارة المشكلة من المكان، وبالتالي يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبة من أجل التخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل (يوسف، ٢٠١٣).

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

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

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

مشكلة الدراسة

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

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تطوير الأداء الإداري لقادة وقائدات المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي في المملكة، والتي تنادي بأن الحلول التجديدية تركز بشكل أساسي على التغيير الجذري الشامل للمنظومة، إلا أن الإدارة المرئية تركز بالأساس على التغيير الجزئي والمتدرج بشكل مستمر، ومن ثم تتبنى تطوير المدخلات والأنشطة من خلال خطوات صغيرة ودقيقة مع المتابعة الدقيقة لضمان النجاح الإداري والأكاديمي، وهذا ما أشارت إليه دراسة الهذلي (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 الحربي (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 بالآثر الإيجابي على نوعية وجودة مخرجات المنظومة.

مما سبق وفي ظل الجهود الحثيثة المبذولة في إطار تنمية المنظومة التعليمية بشكل كامل في ظل رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي أشارت بإمكانية تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض،

والنتائج التي أشارت إلى إسهام الإدارة المرئية بشكل إيجابي على نوعية وجودة المنظومة التعليمية، وفي ضوء قلة الدراسات حول تطبيق الإدارة المرئية في مجال التعليم العالي، تأتي هذه الدراسة لاستكمال الجهد البحثي في تناول موضوع الإدارة المرئية، وسد الفجوة بخصوص قلة عدد الدراسات حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات الحكومية بمنطقة الرياض والوقوف على معوقات تطبيقها، وبناء عليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية

الإلكترونية) في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠؟"

وللإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة، قامت الباحثة بتجزئة المشكلة ضمن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠؟
٢. ما معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية). بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠؟
٣. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ والتي تعود إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الوظيفي)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

■ الأهمية النظرية

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

■ الأهمية التطبيقية

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

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠؟

٢. التعرف على معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠؟

٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ والتي تعود إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الوظيفي)؟

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة الحالية على التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاث (وضع قواعد التشغيل-التطهير-القضاء على الهدر) في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة الحالية على عينة من مدراء أقسام الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض وتحديداً جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الالكترونية.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الحالية على الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض وتحديداً جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الالكترونية..
- **الحدود الزمنية:** ستطبق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ.

مصطلحات الدراسة

حيث اعتمدت الدراسة المصطلحات التالية:

▪ الإدارة المرئية

عرفتها برهمين (٢٠١٢، ١٢) بأنها: "جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، وكيفية تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة وبمبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل".

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

■ استراتيجيات الإدارة المرئية

تتضمن ثلاث استراتيجيات رئيسة هي: (يوسف، ٢٠١٣، ٣٦٠)

١. وضع قواعد التشغيل: وهي مجموعة الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين العمل وتطويرها باستمرار بما يساعد على التخلص من الهدر في الموارد والجهد والوقت وتشمل تحديد المهام، والإجراءات العملية للتنفيذ ومعايير الأداء، وطرق التقييم.

٢. استراتيجية التطهير: وتشير إلى تنظيم العمل والتخلص من المعوقات بالوقوف على واقع المشكلات وأسبابها والعمل على معالجتها.

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

الإطار النظري

المحور الأول: الإدارة المرئية

مفهوم الإدارة المرئية

يعد مفهوم الإدارة المرئية (Visual Management) نوع من الأنماط الإدارية، وتأتي كأسلوب ونهج إداري حديث مستمر التطبيق يعتمد على ابتكار أساليب جديدة للتحسين المستمر للأداء والعمل على تحقيق التوازن البيئي المطلوب بين تطبيق ممارسات وأساليب حديثة لتحسين العمل من أبرزها إدارة الجودة، وإدارة الإبداع، والإدارة المرئية (Tezal et al, 2012).

وتعرّف الإدارة المرئية بأنها: "نمط إداري أفرزته منهجية تحسين الأداء اليابانية (كايزن) تدار من خلالها أي مؤسسة علمية كانت أو غير ذلك لتحقيق الميزة التنافسية واستخدام الموارد بشكل فعال لإنجاز أهداف المؤسسة" (حمادة، ٢٠١٨).

مبادئ الإدارة المرئية

تعتمد الإدارة المرئية مبادئ أساسية، تمثلت فيما يلي (الهدلي، ٢٠١٥):

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

أهداف الإدارة المرئية

ويمكن تلخيص أهم أهداف أسلوب الإدارة المرئية فيما يلي (حمادة، ٢٠١٨):

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

متطلبات الإدارة المرئية

- ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية ما يلي (الهدلي، ٢٠١٥):
١. **القيادة:** إتباع أسلوب الإدارة على المكشوف منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة الإدارة المرئية.

٢. الالتزام: من قبل الإدارة العليا بمبادئ الإدارة المرئية والالتزام من قبل العاملين أيضاً.
٣. فرق العمل: العمل الجماعي هو أحد متطلبات النجاح، حيث تعد وسيلة مهمة لاندماج العاملين.
٤. التصميم الفعال: أولت الإدارة المرئية السلعة والخدمة المقدمة للعملاء اهتماماً واضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق المحلية والدولية.
٥. التركيز على العمليات: توافر الموارد اللازمة للعمليات تدفع لتحقيق الاستثمار الأمثل، وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.

ثانياً: الدراسات السابقة

- الدراسات العربية

١. دراسة السلمي (٢٠١٧): هدف البحث إلى تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أدائهم، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تطبيق أداة الاستبانة على عينة من مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، وكانت من أبرز النتائج ما يلي: أن أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن بدرجة أهمية كبيرة، كما أن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت كبيرة، حيث جاءت المعوقات المادية بالترتبة الأولى، ومن ثم البشرية، ثم التنظيمية الإدارية، ثم التقنية.
٢. دراسة عبد العزيز وآخرون (٢٠١٦): هدف البحث إلى الكشف عن معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية. وأستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت مجموعة البحث من ٢٠ مستشفى من المستشفيات الخاصة من حيث عدد الأسر. وتوصلت نتائج البحث إلى أن أهم معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن)؛ لتطوير جودة الخدمات الصحية تتمثل في الفهم الخاطئ للجودة على أنها أوراق فقط، وأنه لا يتم الاعتماد على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل الخدمات الصحية، ولكن الاعتماد الرئيسي على التبرعات. كما أشارت النتائج إلى أن معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر تكمن في أنه لا تتوافر الإمكانيات اللازمة للمستشفى لتقديم خدماتها الصحية، ولا توجد نظافة مستمر لغرف المرضى، ولا يتم تخصيص جزء من الميزانية لصيانة

المعدات الطبية الحالية. وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بمعايير جودة الخدمات الصحية في المستشفيات والنظر إليها. كما أوصى بضرورة اعتماد ميزانية سنوية من أجل شراء معدات طبية حديثة. وضرورة تخصيص جزء من الميزانية لصيانة المعدات الطبية الحالية.

٣. دراسة الموسوي والشيباوي (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس أثر الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء الجامعات العراقية. اعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات في محاولة الوصول إلى إجابات عملية والبحث عن إجابات يمكن أن تؤدي إلى حلول لرفع مستوى جودة الأداء من خلال استخدام الإدارة من موقع الحدث، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة من التدريسين بعدد ٦٢ تدريسي من الجامعات الأهلية منها كلية المستقبل، الجامعة الأهلية في بابل، الكلية الإسلامية، الجامعة الأهلية في النجف الأشرف. كما وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الأفراد، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية وضع قواعد العمل وجودة أداء الجامعات، وهناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التخلص من الضياع وجودة أداء الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى أن مبدأ الإدارة من موقع الحدث لها أثر كبير على جودة الأداء.

٤. دراسة القحطاني وآخرون (٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق مفهوم كايزن في إدارات المناطق التعليمية خلال آراء المديرين ورؤساء الأقسام فيها، ومعرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية ذات الصلة على إمكانية تطبيق أسلوب كايزن في إدارتهم. اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية الستة في دولة الكويت: الفروانية- الجهراء- الأحمدية- حولي- العاصمة- مبارك الكبير. وقد وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة كله، وبلغ عدد ما استرد من استبانات ٦٠. أي أن أفراد العينة الكلي ٦٠ مشاركاً من مختلف المناطق التعليمية: ١٨ مديراً، و ٤٢ رئيس قسم. كما استخدم الاستبيان أداة قياس للدراسة. وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: أن إستراتيجية قواعد التشغيل بحسب تصورات أفراد العينة تنطبق بدرجة متوسطة أو كبيرة، أن تطبيق والتخطيط والمراجعة والتطوير بحسب تصور أفراد العينة

متوافر بدرجة كبيرة في عمل إدارات المناطق التعليمية، أن إستراتيجية القضاء على الهدر هي الأقل تطبيقاً، أظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث نحو تطبيق استراتيجيات كايزن، إضافة إلى متغير المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.

٥. دراسة منال عبد الفتاح (٢٠٠٨): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المنظومة الجامعية في مصر في الوقت الحاضر، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظومة الجامعية في الوقت الحاضر، بالإضافة إلى التعرف على أهم الممارسات العلمية والإدارية الحديثة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب تحليل النظم والأسلوب الاحصائي لمعالجة نتائج الدراسة، واستعانت الباحثة بعدة أدوات للدراسة كالزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة كأدوات لجمع البيانات. واقتصر مجتمع الدراسة على مجتمع أفراد الجهاز الإداري المسؤول عن تسيير أمور العملية الإدارية داخل إدارة جامعة قناة السويس، كما واقتصرت عينة الدراسة على ٥٠ فرد موزعين بالشكل التالي: ٥ مدير عام، ٢٠ مدير إدارة، ٢٥ رئيس قسم إداري، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد المجتمع يهتمون بقواعد العمل بدرجة كبيرة، وأن درجة تمكنهم من القضاء على الهدر كانت عالية، وأن نتائج التحليل أشارت إلى أنه لا اتفاق لدى أفراد مجتمع الدراسة ذوي المؤهلات العلمية المختلفة في تقديرهم لدرجة متطلبات الإدارة المرئية.

- الدراسات الأجنبية

١. دراسة سكولتز (Schultz, 2016): هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نظام الإدارة المرئية في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة وبالتالي خلق الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح. استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة المرئية هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسن مستوى أداء العاملين، وتؤدي إلى تحقيق أهداف الأداء مما أدى إلى تدفق عملية مستمرة من الأنشطة لذلك يعد إنشاء نظام الإدارة المرئية أكثر كفاءة ونجاحاً حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية. وأوصت الدراسة بتعزيز

إستراتيجية فرق العمل في الإدارة المرئية من خلال زيادة الأنشطة الاجتماعية داخل الإدارات في الجامعات.

٢. دراسة خايوم (Khayum, 2015): هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية استخدام القدرات والإمكانيات البشرية في عملية التحسين المستمر وتحسين القدرة التنافسية في المجال التعليمي على مستوى الجامعات في بنغلادش، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بأدوار الطلبة والهيئة التدريسية في عملية التحسين المستمر للعملية التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٥ فرداً موزعين خمس مستويات إدارية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: استخدام القدرات والإمكانيات البشرية في عملية التحسين المستمر وتحسين القدرة التنافسية في المجال التعليمي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه " المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً حيث يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٤)، حيث يصف المشكلة وصفاً دقيقاً ويحلل ويقارن ويقيم أملاً في التوصل إلى حقائق عن مشكلة الدراسة يزيد بها رصيد العلم والمعرفة (أبو علام، ٢٠١١: ٥٠).

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض وتحديدًا جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الالكترونية. واقتصرت عينة الدراسة على (١٣٧) مفردة كانت الاستبانة خاصتهم صالحة للتحليل.

ثالثاً: أداة الدراسة

يتسم المقياس أو الأداة بالصدق متى كان صالحاً لتحقيق الهدف الذي أُعد من أجله (عبد الحميد، ٢٠٠٨، ٤٢٦). وسوف تتكون الاستبانة من قسمين:

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

- العمر (أقل من ٢٥ سنة، من ٢٥-٣٥ سنة، من ٣٦-٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة).
- الجنس (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه)
- سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات-من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات-١٠ سنوات فأكثر).

القسم الثاني: ويتضمن محاور الدراسة وهي:

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

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين لإبداء الرأي فيما يتعلق في مدى مناسبة الفقرات وانتمائها لأبعاد الاستبانة، وإدخال التعديلات اللازمة، واستجابت الباحثة لهذه التعديلات، وقامت بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

ب. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والجداول رقم (٦)، ورقم (٧) توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (٦): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية".

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد/ الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد/ الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد/ الفقرة
استراتيجية القضاء على الهدر			استراتيجية التطهير			استراتيجية قواعد العمل		
.000	.786**	1	.000	.495**	1	.000	.561**	1
.000	.873**	2	.000	.870**	2	.000	.613**	2
.000	.892**	3	.000	.818**	3	.000	.532**	3
.000	.854**	4	.000	.894**	4	.000	.626**	4
.000	.848**	5	.000	.822**	5	.000	.570**	5
.000	.923**	6	.000	.890**	6	.000	.610**	6
.000	.851**	7	.000	.926**	7	.000	.753**	7
.000	.775**	8	.000	.901**	8	.000	.700**	8
.000	.856**	9				.000	.643**	9
						.000	.767**	10
						.000	.730**	11
						.000	.826**	12
						.000	.823**	13

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع فقرات المحور الأول "درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية" ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بالدرجة الكلية لأبعادهما، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين ٠,٤٩٥ و ٠,٩٢٦، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الأول، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

جدول (٧): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "معوقات تطبيق

استراتيجيات الإدارة المرئية".

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد/ الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط		مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد/ الفقرة
.000	.658**	11	.000	.458**	6	.000	.549**	1
.000	.732**	12	.000	.652**	7	.000	.654**	2
.000	.431**	13	.000	.765**	8	.000	.469**	3
.000	.654**	14	.000	.523**	9	.000	.653**	4
.000	.480**	15	.000	.686**	10	.000	.294**	5

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع فقرات المحور الأول "معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية" ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين ٠,٢٩٤ و ٠,٩٢٦، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الأول، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

و٠,٧٣٢، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحور الثاني، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

ثبات أداة الدراسة

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة الدراسة وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، وفي هذه الدراسة تم استخدام كل من طريقة ألفا- كرونباخ Cronbach's Alpha وطريقة التجزئة النصفية Split Half_ لحساب الثبات في البيانات، والجدول رقم (٨) يبين ثبات أداة الدراسة بكلتا الطريقتين.

أ. معامل ألفا كرونباخ:

جدول (٨): ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية		الثبات بطريقة ألفا كرونباخ		المحور/ البعد
معامل ارتباط سبيرمان براون المعدل	معامل ارتباط بيرسون	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.936	0.885	.899	13	وضع قواعد البيانات
0.924	0.884	.937	8	التطهير
0.957	0.938	.951	9	القضاء على الهدر
0.925	.863	.851	15	المحور الثاني
0.955	.915	.893	45	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات استبانة " واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠" بلغت (٠,٨٩٣) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة، كما وبلغت قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٥٥) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.23) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): وذلك بغرض وصف البيانات الشخصية والعملية لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاوَر الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split Half): لقياس الثبات في البيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة.
- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (T-test): للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.
- اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA): للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠؟

- استراتيجية قواعد العمل:

جدول (١١): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

لكل فقرة من فقرات بعد "استراتيجية قواعد العمل".

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	80.0%	.618	4.00	يكلف مدراء الأقسام منتسبي ومنسوبات الجامعة بالأعمال ضمن اختصاصاتهم.
2	موافق	78.0%	.622	3.90	يضع مدراء الأقسام أهدافاً محددة مكتوبة واضحة
3	موافق	76.2%	.588	3.81	يعقد مدراء الأقسام اجتماعات دورية للتأكيد على قواعد وسير العمل.
10	موافق	73.4%	.631	3.67	يحدد مدراء الأقسام أدوار منسوبي ومنسوبات الجامعة بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة.
5	موافق	75.0%	.579	3.75	يضع مدراء الأقسام التعليمات الداخلية لتنظيم سير العمل داخل الجامعة.
13	موافق	71.4%	.775	3.57	يشرك مدراء الأقسام منسوبي ومنسوبات الجامعة في التخطيط الجامعي.
6	موافق	74.5%	.627	3.72	يوظف مدراء الأقسام تقنيات الاتصال في إيصال التعليمات بشكل فعال.
4	موافق	75.8%	.535	3.79	يحدد مدراء الأقسام لمنسوبي ومنسوبات الجامعة مهامهم بوضوح.
10	موافق	73.4%	.620	3.67	يفوض مدراء الأقسام بعض صلاحياتهم لمنسوبي ومنسوبات الجامعة.
9	موافق	73.6%	.717	3.68	يعمم مدراء الأقسام قواعد وإجراءات العمل الجامعي على جميع منسوبي ومنسوبات الجامعة.
8	موافق	73.9%	.681	3.69	يتابع مدراء الأقسام حسن سير العمل الموكل لكافة منسوبات الجامعة.
6	موافق	74.5%	.603	3.72	يستخدم مدراء الأقسام معايير واضحة محددة مسلفاً لتقييم الأداء
10	موافق	73.4%	.739	3.67	يستخدم مدراء الأقسام طرقاً متنوعة لتقويم أداء منسوبي ومنسوبات الجامعة.
	موافق	74.8%	.434	3.74	المحور ككل

يبين جدول (١١) أن درجات تقدير المستجيبين على فقرات البعد الأول "استراتيجية قواعد العمل"، هذا وكانت أعلى فقرتين:

▪ الفقرة رقم (١) والتي نصت على " يكلف مدرء الأقسام منتسبي ومنسوبات الجامعة بالأعمال ضمن اختصاصاتهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٠%) . ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العمل في إطار الاختصاص يجلب الكثير من الفائدة ويسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة، نظراً لامتلاك منسوبي ومنسوبات الجامعة الكثيرة من الخبرة في المجالات التي يعملون بها، وهذا ما يتم البناء عليه أثناء التخطيط ووضع قواعد العمل.

▪ الفقرة رقم (٢) والتي نصت على " يضع مدرء الأقسام أهدافاً محددة مكتوبة واضحة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٨%) . ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مدرء الأقسام يحرصوا على تسهيل مهام العمل لمنسوبي ومنسوبات الجامعة، ولذلك نجدهم يحددوا لمنسوبي ومنسوبات الجامعة المهام بوضوح، كما أن المهام الموضحة والجلية تسهل طريقة العمل، وتسلسله بالشكل الذي يساهم في الوصول إلى الأهداف المنشودة بسهولة ويسر ووضوح.

وأن أدنى فئتين نالتا على أقل درجة تأييد:

▪ الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " يشرك مدرء الأقسام منسوبي ومنسوبات الجامعة في التخطيط الجامعي"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧١,٤%) . ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدرء الأقسام يرون أن التخطيط الجامعي هو من متطلبات عملهم وليس من متطلبات عمل منسوبي ومنسوبات الجامعة، نظراً لانشغالهم أوقات الدوام والعمل، ولكثرة الأعمال التي تترتب على ذلك، مما يجعل اطلاعهم على مجريات الأمور في البيئة الجامعية أكثر صعوبة وما يرافقها من عدم متابعة، وكل ذلك يقلل من صحة التخطيط في الجامعة، لهذا فإن مدرء الأقسام يناون عن إسناد هذه الوظيفة إلى منسوبي ومنسوبات الجامعة.

▪ الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " يحدد مدرء الأقسام أدوار منسوبي ومنسوبات الجامعة بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة"، والفقرة رقم (٩) والتي تنص على " يفوض مدرء الأقسام بعض صلاحياتهم لمنسوبي ومنسوبات الجامعة"، والفقرة رقم (١٣) والتي تنص على " يستخدم مدرء الأقسام طرقاً متنوعة لتقويم أداء منسوبي ومنسوبات الجامعة" احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٣,٤%) . ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى مركزية السلطة في الإدارة الجامعية، إذ أن مدرء الأقسام ورغم

كثرة الأعباء عليهم إلا أنهم يسعون إلى القيام بالواجبات والأعمال بشكل كامل دون إسناد أي من هذه الوظائف أو الصلاحيات إلى منسوبي الجامعة. وفي ضوء ما سبق، وفي إطار مطالعتنا للدراسات السابقة، ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة سعيد (٢٠١٦) والتي أشارت إلى أنه يوجد إمكانية لتطبيق أسلوب الإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وفق متطلباتها الإدارية والفنية، كما وتؤثر الإدارة المرئية بمتطلباتها الإدارية والفنية في عناصر الثقافة التنظيمية، كما تتفق أيضاً مع دراسة الموسوي والشياوي (٢٠١٦) والتي أشارت إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية وضع قواعد العمل وجودة أداء الجامعات، وأن مبدأ الإدارة من موقع الحدث لها أثر كبير على جودة الأداء، كما تتفق أيضاً مع دراسة الهذلي (٢٠١٤)، والتي أشارت إلى أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة منال عبد الفتاح (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أن أفراد المجتمع يهتمون بقواعد العمل بدرجة كبيرة.

- استراتيجية التطهير:

جدول (١٢): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

لكل فقرة من فقرات بعد "استراتيجية التطهير".

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	74.7%	.585	3.74	يشرك مدراء الأقسام منسوبي ومنسوبات الجامعة بالدورات التدريبية بما يساعدهم في التغلب على مشكلات العمل.
8	موافق	69.8%	.892	3.49	يعمل مدراء الأقسام على سد العجز في عدد أعضاء الهيئة التدريسية بالسرعة الممكنة.
4	موافق	72.1%	.721	3.61	يحدد مدراء الأقسام مشكلات القسم والجامعة بوضوح.
3	موافق	72.4%	.749	3.62	يحلل مدراء الأقسام مشكلات القسم والجامعة ووفقاً على الأسباب الحقيقية وراعاها.
6	موافق	71.8%	.733	3.59	يستفيد مدراء الأقسام من آراء منسوبي ومنسوبات الجامعة حول طرق معالجة مشكلات الجامعة.
4	موافق	72.3%	.740	3.61	يطور مدراء الأقسام إجراءات العمل الجامعي بما يقلل الروتين الإداري.
2	موافق	72.7%	.775	3.64	ينمي مدراء الأقسام روح الإبداع والتطوير في معالجة مشكلات الجامعة.
7	موافق	71.1%	.822	3.55	يوفر مدراء الأقسام مناخاً إيجابياً محفزاً للدافعية منسوبي ومنسوبات الجامعة على العمل.
	موافق	72.1%	.630	3.61	المحور ككل

يبين جدول (١٢) أن درجات تقدير القائدات على فقرات البعد الثاني "استراتيجية التطهير"، هذا وكانت أعلى فقرتين:

▪ الفقرة رقم (١) والتي نصت على " يشرك مدرء الأقسام منسوبي ومنسوبات الجامعة بالدورات التدريبية بما يساعدهم في التغلب على مشكلات العمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٤,٧%). وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي يوليه مدرء الأقسام في مجال التنمية المهنية المتعلقة بمنسوبي ومنسوبات الجامعة، وسعيهم في جعل منسوبي ومنسوبات الجامعة مواكبين للمستجدات التعليمية والمهنية، واطلاعهم على آخر ما توصل له العلم في مجال الاختصاصات كافة، كما أن هذه العملية تهدف إلى التطهير بمعنى التخلص من الأنظمة والأساليب التقليدية والتحول لما هو حديث في مجال العمل، بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.

▪ الفقرة رقم (٧) والتي نصت على " ينمي مدرء الأقسام روح الإبداع والتطوير في معالجة مشكلات الجامعة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٢,٧%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدرء الأقسام يسعون دائماً إلى التطوير والتنمية وهي من أسس الإدارة المرئية، إذ أنه من خلالها ومن خلال متابعتهم يهدفوا إلى التحسين المستمر الذي يتمثل بتنفيذ خصائص الإبداع والتطوير والتنمية، للوصول إلى الجودة المطلوبة في اختيار البدائل المناسبة أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات التي تتعرض لها الجامعة.

وأن أدنى فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:

▪ الفقرة رقم (٢) والتي نصت على " يعمل مدرء الأقسام على سد العجز في عدد أعضاء الهيئة التدريسية بالسرعة الممكنة"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٩,٨%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أنه ربما لا يتوفر كوادر تدريسية بالكم المطلوب أو الجودة المطلوبة، نظراً لمعايير ومقاييس خاصة بالجامعة، وربما لا تمتلك الإدارة الجامعية نظام أو نهج محدد يسرع من عملية تعويض النقص الموجود في منسوبي ومنسوبات الجامعة لعدم اطلاعها ومتابعتها للبدائل المتوافرة في هذا المجال

▪ الفقرة رقم (٨) والتي نصت على " يوفر مدرء الأقسام مناخاً إيجابياً محفزاً لدافعية منسوبي ومنسوبات الجامعة على العمل" احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧١,١%). وقد يرجع النظر في هذه النتيجة لعدم التساوي أو عدم العدل في سلم

الرواتب أو المكافآت أو الحوافز التي قد يتلقاها منسوبي ومنسوبات الجامعة، مما يشعر منسوبي ومنسوبات الجامعة بالإحباط ويثبط من عزيمتهم ودافعيتهم لشعورهم بعدم المساواة أو غياب العدالة في التعامل معهم.

وفي ضوء ما سبق، وفي إطار مطالعتنا للدراسات السابقة، ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة حمادة (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن الكلية الجامعية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاثة بوزن نسبي متوسط، حيث وجاء البعد الثالث (استراتيجية التطهير) بوزن نسبي ٧٦,٣%، كما أشارت النتائج إلى أن الكلية الجامعية تساهم في جماعية العمل الهادف إلى تحسين الأداء وهي بدورها تقوم بتهيئة المناخ الوظيفي لممارسة العمل الجماعي والتشجيع عليه، كما تتفق مع دراسة الموسوي والشيياوي (٢٠١٦) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التخلص من الضياع والتطهير وجودة أداء الجامعات، كما تتفق أيضاً مع دراسة العبادي (٢٠٠٧) والتي أشارت علاقة الارتباط القوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية وتحديداً استراتيجية التطهير والأداء التدريسي الجامعي.

- استراتيجية القضاء على الهدر:

جدول (١٣): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

لكل فقرة من فقرات بعد " استراتيجية القضاء على الهدر " .

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
6	موافق	69.5%	.841	3.47	يحد مدراء الأقسام من المبالغة في جداول الأعمال اليومية أو الأسبوعية.
4	موافق	70.8%	.795	3.54	يحد مدراء الأقسام من مضيعات الوقت أثناء الدوام الرسمي.
5	موافق	70.2%	.824	3.51	يتدرج مدراء الأقسام في تطبيق العقوبات التي تحد من التأخير عن الدوام.
7	موافق	69.2%	.883	3.46	يضع مدراء الأقسام قائمة بالأعمال المراد إنجازها يومياً والوقت المخصص لها.
9	محايد	66.3%	.983	3.31	يخصص مدراء الأقسام أوقاتاً محددة لإجراء المكالمات الهاتفية في العمل.
8	موافق	68.6%	.898	3.43	يعمل مدراء الأقسام على الحد من الأمور الروتينية غير المهمة التي تُهدر الوقت.
2	موافق	71.8%	.702	3.59	يوافق مدراء الأقسام على منح الإجازات لمنسوبي ومنسوبات الجامعة بما لا يؤثر على سير

العمل.					
1	موافق	72.0%	.691	3.60	يوفر مدراء الأقسام المعلومات وأنظمة الاتصالات الإدارية الحديثة للحد من هدر الوقت.
3	موافق	71.2%	.766	3.56	يستفيد مدراء الأقسام من الإمكانيات المادية والبشرية في الجامعة بشكل أمثل.
	موافق	70.0%	.700	3.50	المحور ككل

يبين جدول (١٣) أن درجات تقدير القائدات على فقرات البعد الثالث " استراتيجية القضاء على الهدر"، هذا وكانت أعلى فقرتين:

▪ الفقرة رقم (٨) والتي نصت على " يوفر مدراء الأقسام المعلومات وأنظمة الاتصالات الإدارية الحديثة للحد من هدر الوقت" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٢%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه الجامعة تمتلك القدر الكافي من تقنيات المعلومات وأنظمة الاتصالات، وتسعى دائماً إلى متابعة مستجدات هذه التقنيات والعمل على توفيرها للجامعة، كونها تعمل بكل جد واجتهاد إلى اللحاق بركب التطور ومزاومة الجامعات العالمية، مما يضفي الكثير لرصيداها على الصعيد الوطني أو العربي أو العالمي.

▪ الفقرة رقم (٧) والتي نصت على " يوافق مدراء الأقسام على منح الإجازات لمنسوبي ومنسوبات الجامعة بما لا يؤثر على سير العمل" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧١,٨%). وتفسر هذه النتيجة بأن مدراء الأقسام محل الدراسة يحرصوا على مراعاة ظروف منسوبي ومنسوبات الجامعة لكسب تعاونهم في العمل ولذلك نجد أنهم يوافقوا على منح الإجازات لمنسوبي ومنسوبات الجامعة بما لا يؤثر على سير العمل.

وأن أدنى فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:

▪ الفقرة رقم (٥) والتي نصت على " يخصص مدراء الأقسام أوقاتاً محددة لإجراء المكالمات الهاتفية في العمل"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٦,٣%). وقد يعود السبب في ذلك إلى أن استخدام نمط الإدارة المرئية أو الإدارة عن قرب يجعل المدراء في موقع الحدث، مما يجعل دائرة العمل في حالة حركة دائمة لا يمكن أن يتخللها أوقات فراغ لإجراء المكالمات الهاتفية، أو ربما قد يكون هناك صرامة في ممارسة الإدارة لا تسمح بمثل هذه التجاوزات.

▪ الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " يعمل مدرء الأقسام على الحد من الأمور الروتينية غير المهمة التي تُهدر الوقت" احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٨,٦%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه على الرغم من محاولة مدرء الأقسام ممارسة نمط الإدارة المرئية إلا أنهم لم يمتلكوا المعرفة الكافية المرتبطة بأسس الإدارة السليمة، حيث أنه قد تكون علفت بهم طرائق الإدارة التقليدية المعتمدة على النمطية في ممارسة الإدارة والتي لا تجدي نفعاً وفق أحدث أساليب وأنماط الإدارة المعاصرة. وفي ضوء ما سبق، وفي إطار مطالعنا للدراسات السابقة، ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة منال عبد الفتاح (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أن أفراد المجتمع درجة تمكنهم من القضاء على الهدر كانت عالية، كما تتفق مع دراسة الموسوي والشياوي (٢٠١٦) والتي أشارت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التخلص من الهدر وجودة أداء الجامعات، إضافة إلى أن مبدأ الإدارة من موقع الحدث لها أثر كبير على جودة الأداء، كما تتفق مع دراسة العبادي (٢٠٠٧) علاقة الارتباط القوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية وتحديداً استراتيجية القضاء على الهدر والأداء التدريسي الجامعي، كما تتفق أيضاً مع دراسة حمادة (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن البعد الثاني احتل (استراتيجية الترشيد) المرتبة الثانية ووزن نسبي ٧٦,٦%.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠؟

جدول (١٤): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية".

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
15	محايد	56.6%	1.135	2.83	تردد مدرء الأقسام في اتخاذ بعض القرارات الإدارية.
14	محايد	61.3%	.964	3.07	ضعف الاعتماد على الحوار البناء مع منسوبي منسوبات الجامعة.
13	محايد	64.1%	.778	3.20	قلة الالتزام باللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل بالجامعة.
10	محايد	66.1%	.862	3.31	قصور الاهتمام بتلبية الاحتياجات التدريبية المهنية لهيئة التدريس في الجامعة.
1	موافق	78.2%	1.025	3.91	ضعف قنوات التنسيق بين القسم والجامعة ووزارة التعليم.

2	موافق	75.0%	.976	3.75	قلة توافر المخصصات المالية اللازمة لتحديث الوسائل والأساليب التدريسية
12	محايد	65.0%	1.027	3.25	ضعف جاهزية مدراء الأقسام لتطبيق نمط الإدارة المرئية.
9	محايد	66.9%	.817	3.34	قصور في عمليات التخطيط لتوزيع المهام بين منسوبي ومنسوبات الجامعة.
3	موافق	74.6%	.800	3.73	ضعف تطوير وتحديث البنية التحتية المناسبة لمرافق الجامعة.
6	موافق	71.5%	.872	3.58	قلة مراعاة مدراء الأقسام مبدأ تكافؤ الفرص بين منسوبي ومنسوبات الجامعة.
10	محايد	66.3%	.881	3.31	قصور الاهتمام بالظروف النفسية والمادية لمنسوبي ومنسوبات الجامعة.
8	موافق	68.2%	.827	3.41	عدم مراعاة الظروف النفسية والمادية لمنسوبي ومنسوبات الجامعة.
4	موافق	73.9%	.862	3.69	غموض استراتيجية الجامعة.
7	موافق	69.3%	.728	3.47	قلة الاعتماد على معايير حاكمية في توزيع المهام بين منسوبي ومنسوبات الجامعة.
5	موافق	72.3%	.740	3.61	قلة وضوح نظام تقييم أداء منسوبي ومنسوبات الجامعة.
	موافق	68.6%	.509	3.43	المحور ككل

يبين جدول (١٤) أن درجات تقدير القائدات على فقرات البعد المحور الثاني "معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية"، هذا وكانت أعلى فقرتين:

■ الفقرة رقم (٥) والتي نصت على " ضعف قنوات التنسيق بين القسم والجامعة ووزارة التعليم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٨,٢%). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم موجود ممثل لكل من هذه الأطراف في ممارسة الإدارة المرئية، والتي تعتمد على التنسيق بين هذه الأطراف على أنه أساس لهذا النمط الإداري، وقد يعود السبب أيضاً إلى عدم وجود هيكل إداري متزن للقوام الإداري في الجامعة، وهذا ما يصعب عملية توزيع المسؤوليات والواجبات بشكل أساسي، وما يترتب عليه من غياب للتنسيق والتواصل بين الأطراف المذكورة.

■ الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " قلة توافر المخصصات المالية اللازمة لتحديث الوسائل والأساليب التدريسية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٥%). وتفسر هذه النتيجة بأن قلة توافر المخصصات المالية اللازمة لتحديث الوسائل والأساليب التدريسية لا يتيح لمدراء الأقسام في الجامعات محل الدراسة من تطبيق الوسائل والأساليب الحديثة في العملية التعليمية، خاصة وأنها المخصصات المالية تشكل لاعباً أساسياً في تطبيق هذا النمط الإداري، لما تنتجه من أريحية وسهولة في التجهيزات المتعلقة باليات التطبيق، وأساليب التدريس من خلال الوسائل الحديثة.

وأن أدنى فقرتين نالتا على أقل درجة تأييد:

▪ الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تردد مدراء الأقسام في اتخاذ بعض القرارات الإدارية"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٦,٦%). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه من خلال ممارسة نمط الإدارة المرئية، والتي تعتمد على ممارسة الإدارة من موقع الحدث، سعياً إلى التحسين المستمر في أداء المنظومة، فإنه عادة ينتج عن هذا الممارسة قرارات صائبة وفي محلها، إضافة إلى أنها تكون حاسمة نظراً لأنها تكون من موقع الحدث، إضافة إلى أنه بسبب تمرس مدراء الأقسام في مزاوله أعمالهم والقيام بها دون تأخر أو تردد.

▪ الفقرة رقم (٢) والتي نصت على " ضعف الاعتماد على الحوار البناء مع منسوبي منسوبات الجامعة" احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦١,٣%). تغزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسة نمط الإدارة المرئية يعتمد بالدرجة على المتابعة الموقعية التي تهتم بالتحسين المستمر، ولا يمكن أن يحصل ذلك دون التحوار والتشارك مع منسوبي ومنسوبات الجامعة لاتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن الحوار البناء والمشاركة عامل مهم في الأساليب الإدارية المعاصرة، وهذا ما يمكن أن يتسم به مدراء الأقسام في الجامعات محل الدراسة.

وفي ضوء ما سبق، وفي إطار مطالعتنا للدراسات السابقة، ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة السلمي (٢٠١٧)، والتي أشارت نتائجها إلى العديد من المعوقات التي تقف في وجه تطبيق الإدارة المالية والتي تمثلت في الكثير من الأبعاد مثل المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت كبيرة، حيث جاءت المعوقات المادية بالرتبة الأولى، ومن ثم البشرية، ثم التنظيمية الإدارية، ثم التقنية، كما اتفقت مع دراسة عبد العزيز وآخرون (٢٠١٦) والتي أشارت نتائجها إلى وجود العديد من المعوقات التي تقف في وجه تطبيق استراتيجية التحسن المستمر تكمن في أنه لا تتوافر الإمكانيات اللازمة للعمل.

الإجابة عن فرضيات الدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض

في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ والتي تعود إلى متغيرات (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

ولإجابة عن هذا التساؤل تم الإجابة عن الفرضيات التالية:

▪ الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس.

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير الجنس.

جدول (١٥): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير الجنس.

القيمة الاحتمالية	قيمة "T"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
.030	2.210*	.638	3.50	51	ذكر	استراتيجيات الإدارة المرئية
		.382	3.71	86	أنثى	
		.451	3.36	86	أنثى	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (١٥) أن متوسط استجابات الذكور حول استراتيجيات الإدارة المرئية بلغ (٣,٥) وهو أقل من متوسط استجابات الاناث حول استراتيجيات الإدارة المرئية (٣,٧١) ولمعرفة دلالة الفرق بين متوسط استجابات الذكور ومتوسط استجابات الاناث كانت القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وبالتالي نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير الجنس. وتعزو الباحثة إلى أن الذكور من مدراء الأقسام في الجامعات محل الدراسة أقدر ذهنياً وبدنياً على ممارسة هذا النمط الإداري، والذي يتطلب جهداً كبيراً في ممارسته، نظراً لأنه يعتمد بشكل أساسي

على ممارسة الإدارة من موقع الحدث والعمل، وهذا ما يستدعي الكثير من الوقت والجهد في مواقع العمل بعيداً عن العمل المكتبي. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القحطاني وآخرون (٢٠١٢) والتي أشارت نتائجها إلى درجة تطبيق استراتيجيات كايزن من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية في ضوء متغير الجنس، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث نحو تطبيق استراتيجيات كايزن.

▪ **الفرضية الثانية: المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.**

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA.

جدول (١٦): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استراتيجيات الإدارة المرئية	بين المجموعات	2.524	2	1.262	5.326**	.006
	داخل المجموعات	31.746	134	.237		
	الإجمالي	34.270	136			
معوقات الإدارة المرئية	بين المجموعات	.140	2	.070	.268	.765
	داخل المجموعات	35.060	134	.262		
	الإجمالي	35.200	136			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١.

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار F أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥.

ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من المؤهلات العلمية حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام، قامت الباحثة باستخدام اختبار "شيفيه"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٧): نتائج اختبار "شيفيه" للفروق في كل فئة من المؤهلات العلمية

المحور	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	بكالوريوس فأقل	ماجستير	دكتوراه
استراتيجيات الإدارة المرئية	بكالوريوس فأقل	15	3.29	-		
	ماجستير	37	3.57		-	
	دكتوراه	85	3.72	*		-

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل بين متوسط درجات الذين لديهم مؤهل علمي بكالوريوس فأقل، وبين متوسط درجات الذين لديهم مؤهل علمي دكتوراه، حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسة الإدارة المرئية تعتمد على القدرة المعرفية والعلمية، وما تحمله من خبرات لممارسة الإدارة بالشكل المطلوب، وذلك من حيث الدراية المبنية على الخلفية العلمية لديهم، وما ينتج عنه من حسن توزيع للجهود والطاقات في ممارسة العمل من موقع الحدث، وكيفية العمل على التحسين المستمر أثناء قيام منسوبي ومنسوبات الجامعة بأعمالهم. تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة منال عبد الفتاح (٢٠٠٨)، حيث أظهرت نتائج تباين التحليل الأحادي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة لمتطلبات وواقع تطبيق أسلوب الإدارة المرئية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القحطاني وآخرون (٢٠١٢) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين قياديي المناطق التعليمية حول تصوراتهم في تطبيق الإستراتيجية الأربع لمبادئ التطوير المستمر - كايزن وفق متغير المؤهل الدراسي. كما تختلف مع نتائج دراسة الهذلي (٢٠١٤) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تقديرهم لإمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم تعزى لمغير المؤهل التعليمي.

▪ الفرضية الثالثة: المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA.

جدول (١٨): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق

استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة

الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية

المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استراتيجيات الإدارة المرئية	بين المجموعات	3.930	3	1.310	5.743**	.001
	داخل المجموعات الإجمالي	30.340	133	.228		
	داخل المجموعات الإجمالي	34.270	136			
	داخل المجموعات الإجمالي	35.045	133	.263		
	داخل المجموعات الإجمالي	35.200	136			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١.

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن القيمة الاحتمالية المرافقة لاختبار F أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥.

ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من سنوات الخبرة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام، قامت الباحثة باستخدام اختبار "شيفيه"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٩): نتائج اختبار "شيفيه" للفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	أقل من ٥	من ٥-١٠	أكثر من ١٥
استراتيجيات الإدارة المرئية	أقل من ٥	4	3.87	-		
	من ٥-١٠	44	3.45	*		
	من ١٠-١٥	40	3.65		-	
	أكثر من ١٥	49	3.76	*		-

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل متوسط بين درجات الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (٥)

سنوات، وبين كل من الذين لديهم سنوات خبرة من (٥-١٠) سنوات، والذين لديهم سنوات خبرة أكثر من (١٥) سنة، حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠. وتغزو الباحثة إلى أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية تتطلب الخبرة والفطنة من مدراء الأقسام، نظراً لأنها تتبنى مفهوم ممارسة الإدارة من موقع الحدث، بالشكل الذي لا يهمل القيام بالأعمال والأدوار المكتبية المنوطة بهم، وهنا يتجلى عامل الخبرة في كيفية توزيع الوقت والجهد للوصول إلى أفضل جودة إدارية ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة. إضافة إلى عدم تشابه أفراد مجتمع الدراسة الحالية في الخصائص العامة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القحطاني وآخرون (٢٠١٢) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة في التربية في تطبيق الإستراتيجية الأربع لمبادئ التطوير المستمر - كايزن من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية وفق متغير سنوات الخبرة، كما تختلف مع نتائج دراسة الهذلي (٢٠١٤) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تقديرهم لإمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم تعزى لمغير الخبرة.

نتائج وتوصيات الدراسة

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

١. تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الأول "استراتيجية قواعد العمل"، بين (٧١,٤% - ٨٠%)، كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية قواعد العمل ٧٤,٨%.
٢. تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "استراتيجية التطهير"، بين (٦٩,٨% - ٧٤,٧%)، كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية التطهير ٧٢,١%.
٣. تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثالث " استراتيجيات القضاء على الهدر"، بين (٦٦,٣% - ٧٢%)، كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية القضاء على الهدر ٧٠%.

٤. تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد المحور الثاني "معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية"، بين (٥٦,٦% - ٧٨,٢%)، كما بلغت الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ٦٨,٦%.

٥. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة، والجامعة السعودية الالكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانياً: توصيات الدراسة

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

- العمل على إزالة جميع العقبات التي تضعف إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المالية في الجامعات السعودية من أجل إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة.
- الحرص على استقطاب المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم وممارساتهم في مجال الإدارة المرئية.
- العمل على تقوية جوانب الإدارة المرئية التي تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية سليمة من أجل زيادة دافعية العاملين فيها.
- العمل على توفير المخصصات المالية اللازمة لتحديث الوسائل والأساليب التدريسية بالجامعات محل الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو علام، رجاء محمود، ٢٠١١. مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الأغا، رياض، والأستاذ، محمود (٢٠٠٤). مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط١، غز. فلسطين.
- برهمين، أميرة (٢٠١٢) مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، رسالة دكتوراة، جامعة أم القرى. السعودية.
- الحربي، محمد (٢٠١٥). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، المؤتمر التربوي الدولي الأول، تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية، رؤية استشرافية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، في الفترة من ٥-٦ جمادي الأول ١٤٣٦هـ.
- حمادة، سوزان أحمد (٢٠١٨). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- سعيد، هدى قاسم (٢٠١٦). الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية: بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م٢٣، ع٩٨، ص٢٣٦-٢٦٠.
- السلمي، عائض بن عويض بن منيع الله. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية: جامعة المنيا - كلية التربية النوعية، ع٥، ١ - ٧٢.
- الشيباوي، حامد والموسوي، سعد (٢٠١٦) أثر ممارسة الادارة من موقع الحدث (KaizenGemba) في جودة أداء منظمات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٣/ العدد ٤٠، ص ٢٣٥-٢٥٥.
- عبد العزيز، حمدي جمعة، محمد، محمد أبو العلا، و صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل. (٢٠١٦). معوقات تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع٤، ١١ - ٣٥.
- عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠٠٨). متطلبات تطبيق الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها: دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس. مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، م٢، ع٩٤، ١٩١-٢٨٢.

- علي، أسماء كمال حسن (٢٠١٥). تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية " كايزن ". مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع١٦٣، ج٤، - 188 231.
- القحطاني، عبد المحسن عايض محسن، المسعود، شيماء عبيد، العميري، شيخة عدنان، و الرشدي، نوف علي. (٢٠١٢). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س١٣، ع٣٨، ١٧٥ - ٢١٠.
- محمد، أشرف عكاشة (٢٠١٣). بعض معوقات تأهل مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج على الاعتماد التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية.
- النويهي، آية عبد الله أحمد (٢٠١٤). دور الجامعات في تقدم البحث العلمي وأثره على المجتمع، المركز الديمقراطي العربي في قسم الدراسات المتخصصة، مشاريع بحثية، متاح على الرابط: www.democraticac.de/?p=1905، تاريخ النشر: ٢٠١٧/١٠/١٢
- الهذلي، واجد (٢٠١٥) إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى. السعودية.
- يوسف، داليا طه محمود (٢٠١٣). كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. دراسات عربية في التربية وعلم النفس -السعودية، ع٣٥، ج٤، - 351 368.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Daiya, Bhupendra (2012). Applying Gemba Kaizen at sks Separator in Cement Plant: A Case Study ISOR Journal of Engineering Volume 2, Issue 9, P.p. 1-6.
- Imai, M. (2013). The Kaizen approach to Quality, Going for Gold, Tutorial on Gemba Kaizen, McGraw-Hill.
- Jagdeep Single, and Harwinder Singh, (2009) Kaizan Philosophy: A Review of Literature, The Icfai University Press.
- Joshi A. (2013). Implementation of kaizen as a continues improvement tool: A case study. International journal of management research and IT. ISSN-2320-0665. P.p. 1-29.
- Khayum, H. M. O. (2015). Kaizen: Potentiality in Utilization of Human Prospects to Achieve Continuous Improvement in the Quality of Higher Education. Int. J. of Multidisciplinary and Current research, 3(6), 1223-1229.
- Schultz, A. (2016)/ Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice. University of Salford, Greater Manchester, UK.
- Tezal, Algen. Koskela, Lauri & Tzortzopoulos, Patricia (2010) (VM) in Construction: Study Report on Brazilian Cases, Salford, U.K: Salford Center for Research and Innovation.