

**مُعَوِّقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية وفقاً لتصورات
مديري المدارس والمُعَلِّمين بمحافظة خميس مشيط بالمملكة العربية
السعودية**

د. نورة يحيى الفيفي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية - جامعة الملك خالد

**Obstacles to the application of visual management in
primary schools according to the perceptions of
headmasters and teachers in Khamis Mushait Governorate,
Saudi Arabia**

Dr. Norah Yahia Alfifi

Assistant professor of educational planning and administration,

Faculty of Education, King Khaled University

nfifi@kku.edu.sa

مُعَوَّقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية وفقاً لتصورات مديري المدارس والمُعَلِّمين بمحافظة خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية

المخلص

هدفت الدِّراسة إلى الكشف عن المُعَوَّقات التي تواجه تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة؛ حيث اشتملت الاستبانة على (19) عبارة وطُبِّقت على (108) مديرين ومديرات وعلى (352) معلماً ومعلمة. وتوصَّلت الدراسة إلى: أن أبرز معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط تمثلت في بُعد المعوقات المالية والمادية، يليه بُعد المعوقات التقنية، يليه بُعد المعوقات البشرية، وأخيراً جاء بُعد المعوقات الإدارية والتنظيمية. كما توصَّلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس والمعلمين لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة في التعليم).

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، المعوّقات، المدارس الابتدائية.

Obstacles to the application of visual management in primary schools according to the perceptions of headmasters and teachers in Khamis Mushait Governorate, Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to reveal the obstacles facing the application of visual management in primary schools in Khamis Mushait Governorate. The study used the descriptive survey approach and relied on the questionnaire as a data collection tool. The questionnaire consisted of (19) statements and was administered to (108) headmasters (352) teachers. The study found that the most prominent obstacles to the application of visual management in primary schools in Khamis Mushait governorate were the financial and material obstacles, followed by the technical obstacles, the human obstacles, and finally the administrative and organizational obstacles. Results found statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the means scores of the school headmasters' views and teachers' views in terms of the obstacles related to the application of visual management that were related to job title, gender, number of training courses, and number of years of teaching experience variables.

Keywords: visual management, obstacles, primary schools.

المقدمة:

لقد أصبحت الإدارة المدرسية في العصر الحديث أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق؛ بسبب ما تشهده من سرعة في التغيرات، وثورة في المعلومات، وتضخم حجمها، وزيادة عدد العاملين فيها، وتعدد أهدافها؛ الأمر الذي فرض عليها ضرورة التغيير في أسلوب إدارتها وعملياتها، ومنها عملية إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية التي أصبحت ركناً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم تطوره وتقدمه.

وتعدّ المدرسة الابتدائية من أهم المؤسسات الاجتماعية؛ نظراً لدورها العظيم في تربية النشء وإعداد الأجيال، ولا بد لهذا الدور من إدارة ناجحة تتال تقدير فريق العمل المدرسي، وكذلك جميع أفراد المجتمع.

وقد أشار العطوي (2004) إلى أن هناك مشكلات تتعلق بممارسة مدير المدرسة للمهام القيادية الإدارية والتربوية.

لذا فإن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية حريصة كل الحرص على أن ينال هذا التعليم أكبر نصيب من العناية للنهوض به كمّاً وكيفاً؛ ومن هنا فإن عملية القيادة الإدارية والتربوية في المدرسة لا تقتصر على تسيير الشؤون الإدارية الروتينية للمدرسة فحسب، بل تعمل على الجمع بين المهام الإدارية والمهام الفنية، وتوفير الظروف المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (السلمي، 2001).

وبما أنّ كل مدرسة تعمل لأن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها، ولا سيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات المتزايدة، وفي ظلّ التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة؛ يُعَدّ المعلمون من أهم محددات نجاح المدارس في البيئات التنافسية، وإذا تمت إداراتهم بطريقة صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الفاعلية والأداء والإنتاجية. وخُطّة التنمية العاشرة (2015) أكدت على

تمكين إدارات المدارس من إدارة العملية التعليمية وتطويرها عبر سياسة تعزيز قدرات المدارس في توفير فرص التطوير المعتمد على المدرسة، ورفع المخصصات وميزانية المدارس؛ لدعم برامجها التطويرية والتنموية المستقلة.

وللتطورات في العلوم النفسية والاجتماعية والإدارية خلال القرن الماضي أثر في تطوّر الفكر الإداري، وظهور مدارس إدارية حديثة تهدف إلى التحسين المستمر في إنتاجية الأفراد، وتحسين الأداء الإداري بالمدارس، ومن هذه الأساليب -كما ذكر الحربي (2015) الإدارة بالرؤية المشتركة (الإدارة على المكشوف)، والإدارة المرئية (الإدارة من موقع الحدث). كما أن استخدام الإدارة المرئية في المدارس يُسهم في تقييم وتطوير الأداء، ويُحسّن من أداء الفرد؛ بما يُسهّل تحقيق الأهداف التنموية للمدارس، وتحسين إدارتها بشكل عام، وتحسين معنوياتهم، بالإضافة إلى رفع معنويات المعلمين؛ وبذلك فهو يُحسّن من نوعية التعليم، والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة تجاه التعليم؛ وبذا يشعُر المسؤولون بالرضا الوظيفي عن الأداء والإنجاز والتنمية، ويتغلبون على حالة التوتر والقلق تجاه مستقبل المؤسسة الإدارية والتعليمي (Tezel, et al., 2009). وتشير دراسة زامان (Zaman, 2011) إلى ضرورة وجود إدارة مؤهلة تبتكر أساليب جديدة للتحسين المستمر للأداء، وتُحقّق التوازن المطلوب بين تطبيق ممارسات وأساليب حديثة لتحسين العمل؛ ومن أبرزها: الإدارة بالرؤية المشتركة، الإدارة المرئية.

يتضح ممّا سبق أهمية الإدارة المرئية وقدرة ممارساتها على مساعدة المدارس عامةً ومدارس التعليم الابتدائي خاصةً على تحسين المناخ الموجود بداخلها، وذلك من خلال جعل مشكلات العاملين مرئية لدى الإدارة التي تكون متواجدة في المكان والزمان المناسبين باستمرار بدلاً من الجلوس في المكاتب، فتستطيع تحديد دقيق لها بما يساعد في التغلب عليها بشكل كبير.

وفي ضوء ما سبق، جاءت هذه الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية وفقاً لنصوّرات المديرين التربويين والمعلمين بمحافظة خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية؛ بما يساعد في التغلب عليها وتطبيق الإدارة المرئية بالشكل الأمثل لها.

مشكلة الدراسة:

هنالك ثمة حاجة إلى تبني مدخل إداري جديد في المدارس -مثل الإدارة المرئية- من خلال العمل على تطوير الأنظمة والتعليمات الضابطة والمؤسّسة للعمل المدرسي، والتغيير والتحسين الأمثل بالبيئة المدرسية ومناخها التنظيمي، وتحقيق الابتكار، والحرص على المتابعة المستمرة للعمليات المدرسية والاستخدام الأمثل للموارد (المدخلات) (السلمي، 2016).

وأكدت دراسة التميمي (2018) والسالم (1431) على أهمية دور إدارة المدرسة في الارتقاء بالعملية التعليمية، من خلال تحسين النمو المهني، وفهم احتياجاتهم، وتوجيه الخطط نحو ذلك؛ مما يجعل للقيادة دوراً فعالاً لاتصالها المباشر مع المعلمين؛ الأمر الذي يُتيح مساهمة فاعلة لنموهم. لذا يُعد مدخل الإدارة المرئية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة؛ حيث إن الهدف الأساس للإدارة المرئية هو الوصول إلى أعلى درجات الفاعلية الممكنة، بحيث تُستخدم فيه كافة الوسائل والموارد، وكافة معطيات العمل الإداري من أدوات وأنشطة وممارسات إدارية فعّالة، مثل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة وبالتالي تطوير توجه إدارة المدارس الابتدائية نحو تحقيق أهدافها.

وبذلك فإن العمل على دراسة معوقات الإدارة المرئية في المدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط يساعد على تسهيل تطبيقها وتوظيفها في إدارة العمليات المدرسية وإدارة المؤسسات التعليمية والتربوية، حيث أكدت نتائج دراسات كثيرة، منها: (السلمي، 2016؛ العتيبي، 2014؛ الهذلي، 2015) على جدوى تطبيق

الإدارة المرئية في مجالات تحسين العمل، وضرورة وجود إدارات مؤهلة يقع على عاتقها حمل ابتكار أساليب جديدة للتحسين والتطوير.

وإضافةً إلى ما سبق، فقد أشارت العديد من الدراسات العلمية التي أُجريت على مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة خميس مشيط إلى وجود بعض المشكلات التي تؤثر في فاعلية الأداء الإداري بها، مثل دراسة الطراونة (2017) التي توصّلت: إلى قلة تقدير الإدارة للجهد المبذول من العاملين، وقلة مساعدتها لهم على تحسين مهاراتهم، وقلة توفير الإحساس بالأمن الوظيفي لهم. ودراسة آل عمير (2021) التي أشارت إلى ضعف قيام المعلمين بممارسات عناصر التعلم النشط، مثل: مساعدة التلاميذ في حل مشكلاتهم، وطرح أفكارهم، وتوجيههم نحو الابتكار والإبداع، وتدريبهم على تحمّل المسؤولية؛ مما يعني ضعف متابعة المديرين لهم. ودراسة آل دعلان (2019) التي خلصت إلى ندرة وجود معايير واضحة لمساءلة ومحاسبة المديرين على مدى تطبيقهم وتنفيذهم لما تضمنته البرامج التدريبية، وتأثر جودة أدائهم، وبالتالي ندرة متابعتهم من قبل المسؤولين الأعلى.

يتضح من العرض السابق أن تطبيق الإدارة المرئية له أهمية كبيرة في تحسين أداء المديرين بمدارس التعليم الابتدائي، إلا أن هناك ثمة مشكلات عديدة لدى هذه المدارس، سواء المتعلقة بالإدارة أم بالعاملين؛ مما يحدّ من تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق الإدارة المرئية، الأمر الذي استدعى الوقوف على معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية وفقاً لتصورات المديرين والمعلمين بمحافظة خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي المساهمة في نجاح تطبيق الإدارة المرئية من خلال بحثها علمياً من خلال هذه الدراسة.

أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة في:

1. ما المعوقات الإدارية والبشرية والمادية والتقنية لتطبيق مديري المدارس الابتدائية بخميس مشيط للإدارة المرئية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس ومعلميها ومعلماتها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس والمعلمين لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة في التعليم)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط؛ ويمكن تحقيق الهدف الرئيس هذا من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن المعوقات الإدارية والبشرية والمادية والتقنية لتطبيق مديري المدارس الابتدائية بخميس مشيط للإدارة المرئية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس ومعلميها ومعلماتها.
2. معرفة ما إن كان هنالك تأثير للعوامل الديموغرافية للعينة (المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة في التعليم) على مرئيات العينة حول معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مدارس التعليم الابتدائي في محافظة خميس مشيط.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في: أهمية نظرية، وأخرى تطبيقية؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية: وتتمثل في:

1. مساهمة هذا البحث في إثراء الأدب النظري للإدارة المرئية وضرورة تطبيقها في القطاع التربوي والتعليمي؛ كونها تُعَدُّ من الاتجاهات الإدارية الحديثة والأفكار العلمية المعاصرة؛ ومن ثمَّ يؤمل من خلال هذا البحث إثراء المكتبة العربية بالأدب النظري المتعلق بهذا الاتجاه.
2. إحياء الموضوع الذي تناولته الدراسة؛ كونه ثبت نجاحه في العديد من المؤسسات التربوية، وبذلك قد تساهم هذه الدراسة في تعزيز المعرفة التراكمية حول الموضوع بمجال الإدارة المدرسية؛ وذلك من أجل معالجة المعوقات في تطبيق هذا المدخل في المدارس الابتدائية من خلال الاطلاع على أهم ما وردَ في أدبيات الفكر الإداري عن الإدارة المرئية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتتمثل في:

1. أنه يُتَوَقَّع من نتائج الدراسة أن تفيد إدارة التدريب التربوي في وزارة التعليم في إعداد البرامج التدريبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ للارتقاء بمستوى الإدارات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
2. يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها في توجيه الباحثين إلى تناول الموضوع من زوايا أخرى.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

1. **الحد الموضوعي:** يتمثل في دراسة معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المجالات التالية: (التنظيمية الإدارية، المالية والمادية، التقنية، البشرية) من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بإدارة المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط.

2. **الحد المكاني:** طُبِّقَت الدِّراسَة على المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط.

3. **الحد الزمني:** طُبِّقَت الدِّراسَة في الفصل الدَّرَاسِي الثاني 1441هـ/1442هـ.
مصطلحات الدِّراسَة:

الإدارة المرئية: Visual Management

عرَّفها الهذلي (2019) بأنها إدارة العمليات ومتابعتها من واقع الميدان، اعتمادًا على الرؤية الفعلية المباشرة لجميع الأعمال، وكافة الممارسات الإدارية المختلفة بالمؤسسة. وهي نمط إداري يعتمد على الشفافية في العمل والبعد عن الغموض، ويُحقَّق أفضل النتائج في العمل بمشاركة جميع العاملين في المدرسة.

التعريف الإجرائي: هي الممارسات الإدارية المدرسية اعتمادًا على الرؤية البصرية المباشرة لجميع أعمال المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات بالمدرسة، بالاعتماد على الشفافية في العمل، ومشاركة جميع المعلمين والمعلمات والإداريين والإداريات في المدرسة".

المعوقات: (Obstacles)

وتُعرَّف بأنها: وَضْع صعب يكتنفه شيء من الغموض، يَحُول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، وتُعَدُّ هي المُسَبِّب الرئيس للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي. أو أنها: الانحراف في الأداء عن معيار مُحدَّد سلفًا (أبو عابد، 2005).

التعريف الإجرائي للمعوقات: هي كل ما يَحُول دون تحقيق أهداف الإدارة المرئية وتطبيقها بكفاءة وفاعلية بمحافظة خميس مشيط.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعرض الباحثة أهداف الإدارة المرئية، وسبل تطبيقها، والصعوبات التي تحول دون تطبيقها، ثم بعد ذلك تتناول الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الإدارة المرئية، وتوضح الفجوة المعرفية ومُبررات إجراء الدراسة الحالية ودلالاتها.

أهداف الإدارة المرئية:

يرى سكايريك (Skyrik, 2010) وآير (Iyer, 2007) أن أهداف الإدارة المرئية تتمثل في:

1. تقديم خدمة ذات جودة مميزة من شأنها تحقيق رضا المستفيد، وزيادة ولائه للإدارة، والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة لها.
 2. تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد والخدمة ومقدميها.
 3. تحقيق مستويات أداء أفضل؛ إذ يُعدّ الوصول إلى المستوى المطلوب من الخدمة المقدمة الهدف الأساس من تطبيق الإدارة المرئية.
 4. كسب رضا المستفيد؛ إذ إنّ هناك قيماً أساسية للإدارة المرئية لا بد من توفرها في أيّ إدارة تعمل على اتخاذ قرارات لتحسين أدائها، وتطبيق استراتيجيات لتطوير وتقييم أداء العمل.
 5. تحسين معنويات موظفي الإدارة التي يمكن لها تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالذات لدى العاملين، وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية؛ مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، وبذلك تتحصل نتائج أفضل، ومستوى أداء فاعل في العمل.
- يتضح مما سبق، أنه يوجد العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة المرئية إلى تحقيقها، سواء فيما يتعلق بتحسين معنويات المعلمين أو تحقيق رضا المستفيدين؛ مما يُعين في النهاية على تحقيق أهداف المدرسة بمناخ عمل داخلي جاذب وغير طارد.

أهمية تطبيق الإدارة المرئية:

ذكر السلمي (2014) والهدلي (2018) إيركسون وفاندن (Ericsson & Fundin, 2018)، ودايا، (Daiya, 2012) وتيزال وزملاؤه (Tezel, et al., 2009) أن من أهمية تطبيق الإدارة المرئية:

1. أنها توفر إمكانات وحلول للمشكلات، وتُعزّز العمل بروح الفريق، وتزيد مستوى الإنتاج، وتُحفّز عملية اتخاذ القرار، وتُقلّل من النفقات.
 2. تساعد على الدقة في إنجاز التقارير المالية، وتقليل الأخطاء والمشكلات المالية، وتحسين أداء العاملين، وتحسين الجودة والأرباح، وزيادة رضا العاملين والعلماء، والوصول إلى درجة الكمال والخلوّ من الأخطاء.
 3. تعمل على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتُحرّر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، وبذلك تُحرّر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة المرئية؛ حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يُشكّل مفردات لغة المستقبل.
 4. تعتبر الإدارة المرئية أسلوباً مناسباً لتحسين الأداء، حيث تُعبّر عن فلسفة إدارية حديثة ترتكز فكرتها الأساسية على تحويل العاملين في المؤسسة إلى شركاء حقيقيين، والعمل بعقلية الملكية بدلاً من عقلية الوظيفة، من خلال نظام متشابه من الأنشطة والعمليات اليومية التي تُركّز على ممارسات المشاركة في المعلومات، وعمليات اتخاذ القرار، والعمل الجماعي لإحداث التكامل والتضامن بين الإدارة والعاملين؛ سعياً إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- يتضح مما سبق الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الإدارة المرئية؛ نظراً لقدرتها على حل المشكلات، ودقتها في إنجاز التقارير المالية وتقليل الأخطاء المالية؛ لأنها تتطلب من الإدارات التواجد المستمر في مكان العمل، ومن ثم الكشف المبكر لكل شيء والوقاية منه بدلاً من انتظار العلاج.

أساليب تطبيق الإدارة المرئية في المدرسة:

هنالك العديد من الأساليب والأدوات التي يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة في تطبيق الإدارة المرئية وردت في أدبيات الموضوع كما في الخضير (2000) على النحو التالي:

1. تحفيز الابتكار والإبداع والتطوير والتحسين.
 2. الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش.
 3. بَعث روح الأمن والأمان، وإزالة كل أشكال الخوف والرغبة والخجل من نفوس المعلمين التي قد تَحُول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الإدارة من موقع الحدث.
 4. الإصغاء والاستماع جيداً إلى ما يُقَال، والانتباه إلى ما يحدث، والعمل على إيجاد لغة مشتركة بين المعلمين للوصول إلى الحقائق الصادقة.
 5. تَجَوُّل المديرين والتعرف على المشكلات التي تواجه المعلمين في العمل، والتعاطف معهم، وإظهار الرغبة في مشاركتهم في حلّ هذه المشكلات؛ بهدف تحسين أدائهم ورفع الإنتاجية.
- ويقتضي تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاث -المتمثلة في تحديد القواعد المؤسسة للعمل والنزول إلى أرض الواقع، وتشخيص المشكلات ودراسة أسبابها بدقة ووضع العلاج الملائم لها، والقضاء على الهدر في الثروات والأنشطة من موقع الأحداث- ضرورة اتّباع خمس خطوات اتفقت الأدبيات في ذكرها - (إبراهيم وآخرون، 2004؛ وبرهمين، 2012؛ والسلمي، 2016؛ والعتيبي، 2014)- كما يلي:

1. النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية التواجد في هذه المواقع عند ظهور أيّ مشكلة.
2. الاهتمام بكل عناصر الموقع، مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة،

بالإضافة إلى الأساليب التقليدية؛ وذلك للوصول إلى جذور المشكلة، ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.

3. اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية -التي غالبًا ما تكون إسعافية- لوقف النزيف، لكن يجب ألا يَمْنَعنا زوال العَرَض من متابعة المرض واحتوائه.

4. البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة.

5. وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجَنُّب تكرارها في المستقبل.

يتضح مما سبق، أن الأساليب والأدوات التي يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة في تطبيق الإدارة المرئية هي خمسة أساليب، أبرزها: النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.

متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية:

وردت في عدد من المراجع -السلمي (2016) والحربي (2015)- وهي:

- القناعة الكاملة والتفهم الكامل، والالتزام من قِبل المسؤولين في المؤسسة التعليمية (المدرسة).
- إقامة الندوات، والمحاضرات، والاجتماعات، وإعداد النشرات، والدورات التدريبية لمختلف العاملين في المدرسة؛ بغرض تعريفهم بهذا المفهوم، والفوائد المرجوة من تطبيقه؛ من أجل تقليل المعارضة عند تطبيقه.
- توافر هيكل تنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق الإدارة المرئية.
- دعم وقناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة المرئية، وذلك بتوفير الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في الإدارة.
- التعليم والتدريب المستمران لكافة الأفراد، على مستوى إدارة التعليم أو المدرسة.
- اتباع نمط الإدارة بالشفافية؛ فهو منهجٌ في غاية الأهمية لتطبيق الإدارة المرئية.

- التّصميم الفعّال؛ لأنه يُعدّ الدافع القوي لنجاح الإدارة وتحقيق أهدافها المرجوة.
 - توافر الموارد اللازمة والضروريّة للعمليات؛ حيث تدفع إلى تحقيق الاستثمار الأمثل، وتوفير خدمات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.
- بتحليل واستقراء ما سبق يمكن تقسيم متطلبات الإدارة المرئية إلى العديد من المتطلبات، مثل: المتطلبات البشرية: ومنها تصميم فرق للعمل الجماعي، والمتطلبات المادية: ومنها توفير الموارد اللازمة والضروريّة للعمليات وغيرها سواء الإجرائية أو التنظيمية.

معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس:

- يشير دايا (Daiya, 2012) والساعاتي (2002) إلى أن هناك العديد من الأمور التي قد تقف في طريق تحقيق الإدارة المرئية لأهدافها، ومنها ما يلي:
- 1- اختيار قيادات إداريّة تغيب عنها المصادقيّة، وهُمّها الاحتفاظ بمواقعها الإداريّة، والاستمرار في المنصب الإداري باتّباع كل الأساليب على حساب رسالة ورؤية المؤسسة وأفرادها، فيتم إخفاء السلبيات والتّركيز على الإيجابيات والمبالغة فيها.
 - 2- إخفاء الحقائق عن القيادة، وانشغال بعض القيادات بإدارة الأعمال المكتبيّة، وانفصالها عن أرض الواقع.
 - 3- تعدّد الجهات الرقابيّة، وتحوّل الخوف إلى ثقافة العمل الإداري.
 - 4- عدم جديّة العمل، ونقص المعلومات، ونمو مراكز القوى، وتغليب المصالح الشخصية على آليات التّقييم والمحاسبة.
 - 5- الاعتماد بصفة مُطلقة على العامل الشخصي في تقييم إعداد الإحصاءات والتّقارير وتقييم العمل.

ويرى إير (Iyer, 2007) أن الفشل في تطبيق الإدارة المرئية يعود إلى:

1. الموارد: اتّخاذ قرار البدء في تطبيق أسلوب الإدارة المرئية من قبل مؤسسة يتطلب منها تحديد التكاليف المطلوبة والوقت اللازم لتطبيق هذا الأسلوب، فإذا لم تكن قادرة على تخصيص جزء من الميزانية لبدء تطبيق الإدارة المرئية فيكون هذا سبباً ومعوفاً لتبني المؤسسة لأسلوب الإدارة المرئية.
 2. الاهتمام: إن الإدارة التي تحاول أن تُركّز اهتمامها على البدء في أنشطة مختلفة في وقت واحد تُشثت جهودها؛ مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد؛ لذا فإنه يجب على المدير أن يُركّز اهتمامه وجهوده على عددٍ محدودٍ من الأنشطة حتى يمكن إنجازها بكل دقة.
 3. القبول: إن الانتقال من نظام إداري قديم إلى آخر أمرٌ لا يمكن قبوله بسهولة في بعض المؤسسات؛ نظراً لخشية بعض العاملين من أن التّغيير قد ينطوي على افتقارهم لمكتسبات معيّنة، أو يحدّ من صلاحيتهم، وهذا يُعتبر من أهم المعوقات لتطبيق الإدارة المرئية؛ لذا يجب على المؤسسة أن تبدأ بتهيئة المناخ المناسب لقبول التّغيير.
- وأشار الأسطل (2008) إلى معوقات تطبيق المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التحسين المستمر -والتي منها الإدارة المرئية- فيما يلي:
- 1- عدم رغبة بعض المعلمين والموظفين بالمدرسة في المشاركة.
 - 2- مقاومة بعض المديرين لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة.
 - 3- إهمال العلاقات الإنسانية، والاهتمام بزيادة الإنتاج.
 - 4- جمود اللوائح وعدم مرونتها.
 - 5- نقص قدرة العاملين على التخطيط والتفكير في طريق الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
 - 6- عدم تقدير الإدارة العليا لمجهودات تطبيق المداخل الإدارية الحديثة.
 - 7- كثرة التغيرات التي كانت تأتي من الإدارة العليا؛ كتغيير الأهداف،

وإضافة غيرها، وإلغاء بعضها.

8- قصور إمكانات التدريب، وقلة الاعتمادات المخصصة له، وعدم إيمان

بعض المديرين به، والعاملين، وأيضًا قصور الحوافز اللازمة.

9- ضعف نظام الحوافز وعدم تشجيعه للعاملين على الإسهام الجدي

الإيجابي في التفكير في مشكلات العمل وحلها.

وترى الباحثة أنه عند تطبيق الإدارة المرئية في المدرسة، فإنه لا بد أن يواجه ذلك بعض العقبات التي تجعل التنفيذ أمرًا صعبًا، وهناك معوقات إدارية وتنظيمية وتجهيزات تواجه تطوير الإدارة المدرسية تتصل بتطبيق النماذج والاتجاهات الإدارية الحديثة، ومنها: عدم مناسبة المباني المدرسية وعدم كفايتها، وعدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة، وضعف البنية التحتية للتقنية، وعدم تفاعل الإدارات مع ما يستجد في علم الإدارة.

وبالرغم من أهمية مفهوم الإدارة المرئية وجدوى تطبيقها في المؤسسات الإدارية، إلا أن فاعلية تطبيقها في المؤسسات التعليمية لم تحظَ باهتمام بحثي مُستحق في الدراسات العلمية؛ ويتضح ذلك في ندرة ومحدودية الدراسات السابقة للإدارة المرئية، خصوصًا في السياق السعودي، فمن خلال استقصاء الباحثة للدراسات التي جرى تطبيقها في المملكة العربية السعودية وجدت أنها محدودة؛ ومنها على سبيل المثال:

دراسة الهذلي (2019): التي هدفت إلى التعرف على متطلبات وصعوبات تطبيق قادة المدارس الثانوية للإدارة المرئية في مدينة الرياض من وجهة نظر قادة المدارس ومعلميها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (338) من المعلمين، و(130) من قادة المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة أهمية متطلبات تطبيق قادة المدارس الثانوية للإدارة المرئية في مدينة الرياض من وجهة

نظر قادة المدارس ومعلميها كانت "عالية جدًا"، وقد ظهرت بجميع مجالاتها بدرجة أهمية "عالية جدًا" باستثناء المتطلبات المادية والمالية حيث جاءت بدرجة عالية. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير متطلبات تطبيق الإدارة المرئية تُعزى إلى المُسمى الوظيفي لصالح القيادات المدرسية، وفروق تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة لصالح الأقل من (5) سنوات، ومن (5) إلى أقل من (10) سنوات. في حين لم تُوجد فروق تُعزى إلى المتغيرات الأخرى: (نوع الثانوية، والدورات التدريبية بمجال الإدارة المرئية).

دراسة الهذلي (2015): التي هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية الإيفاء بالمتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والكشف عن العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وبين الدافعية لدى العاملين. واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (45) مديرًا ومساعدًا بمكاتب التربية والتعليم الداخلية في منطقة مكة المكرمة، واستخدم الباحث استبانةً لجمع بيانات الدراسة. وكشفت النتائج عن: إمكانية (كبيرة) لتطبيق المتطلبات (الإدارية والفنية) للإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وأنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع تعزى إلى ثلاثة متغيرات، هي: (المُسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). في حين لم تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (الدورات التدريبية) لصالح الحاصلين على دورات تدريبية.

دراسة العتيبي (2014): التي بحثت مستوى ممارسة استراتيجيات الإدارة المرئية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، ومستوى ممارسة عمليات اتخاذ القرار في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، والعلاقة الارتباطية بين الإدارة المرئية وفاعلية اتخاذ القرار. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت

الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (297) مشرفاً ومشرفة من العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم، وبُنيت استبانة مُكوّنة من (58) مفردة موزعة على محورين؛ الأول: يتعلق بواقع ممارسة استراتيجيات الإدارة، والثاني: يتعلق بفاعلية اتخاذ القرار. وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة المديرين والمديرات بإدارة التربية والتعليم لمؤشرات استراتيجيات الإدارة المرئية جاءت كبيرة، وأنه يُوجد ارتباط بين جميع استراتيجيات الإدارة المرئية وجميع أبعاد اتخاذ القرار، وتُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين والمشرفات في تقديرهم لدرجة ممارسة استراتيجيات الإدارة المرئية تعزى إلى متغيري (النوع، ومكان العمل) لصالح المشرفين والإدارة العامة للتربية والتعليم على التوالي.

دراسة مارسيليا ومواكا (Marcella & Mwaka, 2011): التي هدفت إلى

التَّعرف على أزمة التَّعليم في كينيا، ومعرفة دور القيادة والإدارة المرئية التَّربويّة في تَحطِّي هذه الأزمة وإيجاد حلول لها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثان بالاطِّلاع على الدِّراسات السَّابقة ذات الصلة بالموضوع لَجَمْع معلوماته المتعلقة بالدِّراسة والأدب البحثي المرتبط بهدف الدراسة. وخلصت النتائج إلى: أن الإدارة المرئية الناجحة تتطلَّب وجود قيادات وصِّفات ومؤهلات شخصيّة جيدة لحل مشكلات الأزمة التي يمرّ بها التَّعليم في كينيا والعمل على تطويرها.

دراسة شولتز (Audrey, 2013): التي هدفت إلى التَّعرف على نظام الإدارة المرئية في الجامعات؛ وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإيجاد مكان العمل الناجح. استخدم الباحث أسلوب المقابلة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، وتكوّنت عينة الدراسة من (12) فرداً من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة. وأظهرت نتائج الدِّراسة: أن الإدارة المرئية هي عمليّة في إدارة النظام الجامعي تعمل على تحسين

الجودة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف الأداء؛ مما أدى إلى تدفق عملية مستمرة من الأنشطة؛ لذلك كان إنشاء نظام الإدارة المرئية أكثر كفاءة ونجاحاً.

دراسة (Gao, 2020) وآخرين: التي هدفت إلى تحليل المبادئ الأربعة عشر للإدارة المرئية، والسعي إلى تطوير فهم ما إذا كانت هذه المبادئ التي تُستخدم بشكل شائع من قبل شركات التصنيع يمكن تطبيقها على المدارس الدولية في سنغافورة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت المقابلة والاستبانة هما الأدوات اللتين استُخدما لتجميع بيانات الدراسة من قبل عينة الدراسة، وبلغ عدد المشاركين (30) مديراً مدرسياً أجابوا عن الاستبانة، و(6) أُجريت معهم مقابلات، وتمثل العينة القيادات المدرسية لعدد من المدارس العالمية في سنغافورة. وكشفت النتائج: أن المبدأ الثامن "استخدام التكنولوجيا الموثوقة" والمبدأين التاسع والعاشر المتعلقين بالقيادة وتنمية الأفراد والمبدأ الثاني عشر "اذهب وقيم بنفسك" والمبدأ 14 "التحسين المستمر" يُنظر إليها عموماً على أنها أكثر أهمية من مبادئ الإدارة المرئية الأخرى ويتم تنفيذها بطريقة جيدة، على العكس من ذلك يعتبر المبدأ الثالث "استخدام نظام السحب" أقل المبادئ أهمية.

دراسة (Narayanamurthy, 2017): التي هدفت إلى التطوير وبناء إطار عمل يمكنه توفير إجراء مُنظَّم لتنفيذ الإدارة المرئية في إحدى المؤسسات التعليمية في الهند. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون بتطبيق أدوات البحث الإجرائي لمدة تَربو على (28) شهراً تمّ فيها التعرف على الفجوات التي تحوّل دون تنفيذ الإدارة المرئية وسُبل علاجها. وقام الباحثون بإجراء مقارنة بين دفعتين من الطلاب، (الدفعة الأولى) لم تُطبّق عليها مبادئ الإدارة المرئية، والدفعة الثانية طُبِّقت عليها الإدارة المرئية. وأشارت النتائج إلى: أن حجم الغياب الدراسي كان أقل لدى الدفعة الثانية. وقَدِّمت الدراسة إطارَ عملٍ مُقترحٍ يمكن أن يُوجّه تنفيذ الإدارة المرئية في المعاهد التعليمية.

دراسة (Batubara, 2018): التي عُنِيَتْ بمعرفة تطبيق مبادئ الإدارة المرئية في إدارة التعليم لدعم تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق عناصر الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقييم للتعليم في مجلس التعليم في الوشلية (شمال سومطرة - إندونيسيا). واستخدم الباحثون منهج البحث النوعي لتجميع البيانات من خلال ثلاث طرق: المقابلة، والملاحظة، والتوثيق. وتشير النتائج إلى: أن تطبيق مبادئ الإدارة النوعية ساهم في تعزيز عناصر الإدارة المدرسية في التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم في الوحدات التعليمية في ولاية الوشلية التي تبلغ (620) وحدة تعليمية، ويبلغ عدد الطلاب فيها (103391) طالباً وطالبة.

وتعقيباً على ما سبق، فإن موضوع الإدارة المرئية وجدوى تطبيقها في المؤسسات التعليمية لا يزال ناشئاً، ولا يزال الأدب البحثي بحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات الوصفية والتجريبية التي تُبرز مدى كفاءة هذا المفهوم وفاعليته في إدارة الشأن التعليمي الذي يسعى إلى تطبيق مخرجات التعلم بكفاءة عالية مستخدماً أحدث ما توصلت إليه نظريات الإدارة الحديثة وبما يواكب الثورة المعلوماتية والرقمية الهائلة التي ساهمت في تشكيل عقلية الفرد بما يُناسب مهارات القرن الحادي والعشرين، وكذلك بما يتفق ورؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى القفز بالمملكة في مصافّ الدول المتقدمة في كلّ المجالات ومنها مجال التعليم. إن هذه الدراسة تسهم في معرفة العوائق التي تحُول دون تطبيق الإدارة المرئية للمدارس الابتدائية؛ لتُعْطِي تصوُّراً عاماً لصُنْاع القرار في دراسة هذه العوائق والحدّ منها من خلال معرفة رؤى مديري المدارس والمعلمين حول جدوى تطبيق مفهوم الإدارة المرئية في المدارس الابتدائية.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والذي يُعتبر من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية؛ لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع الدراسة:

تمثّل مجتمع الدِّراسة في جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط، البالغ عددهم (4070) معلماً، وكذلك (149) مديراً ومديرة من المدارس الابتدائية حسب آخر خلاصة إحصائية للتعليم العام في إدارة التعليم بمنطقة عسير 1441/1440.

عينة الدراسة:

نظراً لكِبَر مجتمع الدِّراسة فقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط؛ وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (حسن، 2010) لتحديد حجم العينة الذي بلغ (108) مديرين ومديرات و(352) معلماً ومعلمة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتحديد عدد من المتغيرات الديموغرافية الرئيسة لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (المُسَمَّى الوظيفي - الجنس - الدورات التدريبية - عدد سنوات الخبرة في التعليم)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة؛ ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق البيانات الأولية للعينة فيما يلي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق البيانات الأولية للعينة

النسبة %	التكرار	المُسَمَّى الوظيفي
13.0	60	مدير مدرسة
42.8	197	معلم
10.4	48	مديرة مدرسة
33.7	155	معلمة
النسبة %	التكرار	الجنس
55.9	257	ذكر
44.1	203	أنثى
النسبة %	التكرار	الدورات التدريبية
83.5	384	لم أتلَقْ أيَّ دورة
16.5	76	حاصلة/ة على دورات تدريبية بمجال الإدارة المرئية
النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في التعليم
8.9	41	أقل من 5 سنوات
50.2	231	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
40.9	188	من 10 سنوات فأكثر
100%	460	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أكبر عدد للعينة فيما يتعلق بمتغير المُسَمَّى الوظيفي كان لصالح فئة "معلم" بنسبة (42.8%)؛ وهذا أمر منطقي؛ لكون مجتمع المعلمين أعلى من غيره من الفئات الأخرى. وكذلك الأمر بالنسبة لمتغير "الجنس" الذي جاء فيه أن الذكور هم الأعلى بنسبة (55.9). وبالنسبة للدورات التدريبية جاء "لم أتلَقْ أيَّ دورة" هو الأعلى بنسبة (83.5)؛ وذلك قد يرجع إلى حداثة الإدارة المرئية. في حين جاء الأعلى في عدد سنوات الخبرة في التعليم مَنْ كانت خبرتهم "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" بنسبة (50.2).

أداة الدراسة:

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ نظرًا لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

1) بناء أداة الدراسة:

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (19) عبارة، موزعة على محور أساسي واحد. والجدول (2) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (2) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	البعد	عدد العبارات	المجموع
معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط	المعوقات الإدارية والتنظيمية	6	19
	المعوقات البشرية	5	
	المعوقات المالية والمادية	4	
	المعوقات التقنية	4	
الاستبانة			19
عبارة			عبارة

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة وفق درجات الموافقة التالية: (عالية جدًا - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جدًا)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كميًا، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقًا للتالي: عالية جدًا (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جدًا (1) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($5-1=4$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($4/5=.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛

لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	عالية جداً	4.21	5.00
2	عالية	3.41	4.20
3	متوسطة	2.61	3.40
4	منخفضة	1.81	2.60
5	منخفضة جداً	1.00	1.80

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بعد معالجتها إحصائياً.

(2) صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور

(معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط)				
المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
المعوقات الإدارية والتنظيمية	1	0.777**	4	0.912**
	2	0.883**	5	0.924**
	3	0.931**	6	0.918**
المعوقات البشرية	7	0.883**	10	0.884**
	8	0.852**	11	0.874**
	9	0.827**	-	-
المعوقات المالية والمادية	12	0.883**	14	0.902**
	13	0.918**	15	0.887**
	16	0.892**	18	0.920**

0.868**	19	0.901**	17
---------	----	---------	----

** دال عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

(3) ثبات أداة الدراسة:

تأكدت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول (4) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة	المحور	عدد العبارات	ثبات المحور
معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط	المعوقات الإدارية والتنظيمية	6	0.948
	المعوقات البشرية	5	0.914
	المعوقات المالية والمادية	4	0.919
	المعوقات التقنية	4	0.918
الثبات العام			0.969

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات العام عالٍ، حيث بلغ (0.969)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يُرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي الموزون

(المرجح) "Weighted Mean"، والمتوسط الحسابي "Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation"، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين "Independent Sample T-test"، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول الذي ينص على: "ما المعوقات الإدارية والبشرية والمادية والتقنية لتطبيق مديري المدارس الابتدائية بخميس مشيط للإدارة المرئية في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس ومعلميها ومعلماتها؟".
للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، كما في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الصعوبة	الترتيب
1	المعوقات المالية والمادية	4.22	0.78	عالية جداً	1
2	المعوقات التقنية	4.11	0.87	عالية	2
3	المعوقات البشرية	4.09	0.87	عالية	3
4	المعوقات الإدارية والتنظيمية	3.86	1.11	عالية	4
-	معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط	4.05	0.84	عالية	-

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط بمتوسط (4.05 من 5): أي إن درجة تقدير العينة لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية بمحافظة خميس مشيط كانت عالية من وجهة نظر عينة الدراسة. واتضح من النتائج أيضاً أن أبرز معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط تمثلت في بُعد المعوقات المالية والمادية بمتوسط (4.22 من 5): أي إن تقدير العينة لمعوقات هذا البعد عالية جداً، يليه بُعد المعوقات التقنية بمتوسط (4.11 من 5): أي إن تقدير العينة لهذا البعد عالٍ، يليه بُعد المعوقات البشرية بمتوسط (4.09 من 5)، بتقدير عالٍ، وأخيراً جاء بُعد المعوقات الإدارية والتنظيمية بمتوسط (3.86 من 5) وبتقدير عالٍ أيضاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهذلي (2018) التي بينت أن درجة تقدير صعوبات تطبيق مديري المدارس الثانوية للإدارة المرئية في مدينة الرياض "عالية". وفيما يلي النتائج التفصيلية:

البُعد الأول: المعوقات الإدارية والتنظيمية:

وللإجابة عن هذا البعد تمّت المعالجة الإحصائية، وجاءت النتائج كما يلي:
جدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المعوقات الإدارية والتنظيمية مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الصعوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	عالية	0.80	3.97	مدير مدرسة
	عالية	1.12	3.97	معلم
	عالية	1.26	3.75	مديرة مدرسة
	عالية جداً	0.94	4.45	معلمة
	عالية	1.07	4.11	الكلية
2	عالية جداً	0.66	4.22	مدير مدرسة
	عالية	1.13	3.99	معلم
	عالية	1.34	3.73	مديرة مدرسة
	عالية جداً	1.11	4.26	معلمة
	عالية	1.11	4.08	الكلية
6	متوسطة	1.47	3.30	مدير مدرسة
	عالية	1.13	3.54	معلم
	متوسطة	1.32	3.15	مديرة مدرسة
	عالية	1.33	4.03	معلمة
	عالية	1.30	3.63	الكلية
3	عالية	1.47	3.55	مدير مدرسة
	عالية	1.09	3.97	معلم
	متوسطة	1.53	3.37	مديرة مدرسة
	عالية	1.39	3.94	معلمة
	عالية	1.31	3.84	الكلية
5	عالية	1.31	3.60	مدير مدرسة
	عالية	1.17	3.70	معلم
	متوسطة	1.39	3.35	مديرة مدرسة

4	معلمة	3.81	1.45	عالية
	الكلية	3.69	1.31	عالية
	مدير مدرسة	3.42	1.47	عالية
	معلم	3.85	1.11	عالية
	مديرة مدرسة	3.50	1.35	عالية
	معلمة	3.97	1.56	عالية
	الكلية	3.80	1.36	عالية
	المتوسط العام لقائد المدرسة	3.67	1.03	عالية
	المتوسط العام للمعلم	3.84	1.02	عالية
	المتوسط العام لقائدة المدرسة	3.48	1.20	عالية
	المتوسط العام للمعلمة	4.08	1.19	عالية
	المتوسط العام	3.86	1.11	عالية

يتضح من الجدول (6) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط فيما يتعلق ببُعد المعوقات الإدارية والتنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ (3.86 من 5). وجاءت العبارة رقم (1) التي تنص على: "قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة المرئية يمكن محاكاتها" بالمرتبة الأولى، بدرجة (عالية)، بمتوسط (4.11 من 5)؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة المرئية يمكن محاكاتها تعوق جهود تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط. وجاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الثانية، بدرجة (عالية)، بمتوسط (4.08 من 5)؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن صعوبة إعادة الهيكلة المناسبة لنظام الإدارة المرئية بالمدرسة لا تُمكن من تنظيم جهود تطبيق الإدارة المرئية؛ مما يعوق جهود تطبيقها؛ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهذلي (2018) التي بيّنت أن درجة تقدير صعوبات تطبيق مديري المدارس الثانوية للإدارة المرئية في مدينة الرياض "عالية".

وجاءت العبارة رقم (5) التي تنص على: "ضعف أدوات وأساليب المتابعة والتقييم بالعمل المدرسي" بالمرتبة الخامسة، بدرجة (عالية)، بمتوسط (3.69 من

(5)؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن ضعف أدوات وأساليب المتابعة والتقييم بالعمل المدرسي لا يُتيح فعالية متابعة جهود تطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق جهود تطبيقها. والعبارة رقم (3) بالمرتبة السادسة، بدرجة (عالية)، بمتوسط (3.63) من (5)؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن ضعف الأنظمة والتعليمات الضابطة للعمل المدرسي يُربك جهود تطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق جهود تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط.

البُعد الثاني: المعوقات البشرية:

وللإجابة عن هذا البعد عُولِجَت البيانات الإحصائية على النحو التالي:
جدول (7) استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببُعد المعوقات البشرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الصعوبة	الترتيب
7	قصور الوعي بأهمية تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس	4.15	0.82	عالية	2
		3.99	0.92	عالية	
		4.31	1.27	عالية جداً	
		4.13	0.91	عالية	
		4.09	0.95	عالية	
8	قلة تدريب الإدارات المدرسية في مجال الإدارة المرئية	3.92	0.92	عالية	1
		4.19	0.97	عالية	
		4.23	1.15	عالية جداً	
		4.45	0.79	عالية جداً	
		4.25	0.94	عالية جداً	
9	قلة وجود الحافز لدى المعلمين للمشاركة في الإدارة المدرسية	3.60	1.31	عالية	3
		4.01	1.11	عالية	
		4.08	1.16	عالية	
		4.32	0.78	عالية جداً	

5	عالية	1.07	4.07	الكلية	1 0	قلة التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد (البشرية - المالية)
	عالية	1.15	3.68	مدير مدرسة		
	عالية	1.04	3.89	معلم		
	عالية	1.09	3.90	مديرة مدرسة		
	عالية	1.00	4.19	معلمة		
4	عالية	1.06	3.97	الكلية	1 1	قلة توافر التدريب النوعي للمعلمين
	عالية	1.04	4.02	مدير مدرسة		
	عالية	0.99	4.01	معلم		
	عالية	1.09	4.06	مديرة مدرسة		
	عالية	0.97	4.13	معلمة		
	عالية	1.00	4.05	الكلية		
	عالية	0.84	3.87	المتوسط العام لمدير المدرسة		
	عالية	0.88	4.02	المتوسط العام للمعلم		
	عالية	1.10	4.12	المتوسط العام لمديرة المدرسة		
	عالية	0.75	4.25	المتوسط العام للمعلمة		
	عالية	0.87	4.09	المتوسط العام		

يتضح من الجدول (7) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط فيما يتعلق ببُعد المعوقات البشرية، بمتوسط حسابي بلغ (4.09 من 5)، وبتقدير عالٍ كما تراه عينة الدراسة.

وجاءت العبارة رقم (8) "قلة تدريب الإدارات المدرسية في مجال الإدارة المرئية" في المرتبة الأولى، بدرجة (عالية جداً)؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن قلة تدريب الإدارات المدرسية في مجال الإدارة المرئية تُقلّل من مهارات تطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق جهود تطبيقها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مارسيليا ومواكا (Marcella & Mwaka, 2011) التي بيّنت أن الإدارة المرئية الناجحة تتطلب وجود قيادات وصفات ومؤهلات شخصية جيدة لحل مشكلات الأزمة التي يمرّ بها التعليم.

كما جاءت العبارة رقم (11) "قلة توافر التدريب النوعي للمعلمين" بالمرتبة الرابعة بدرجة (عالية)، بمتوسط (4.05 من 5)، وبتقدير عالٍ؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن قلة توافر التدريب النوعي للمعلمين تُقلّل من مشاركة المعلمين النوعية في تطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق جهود تطبيقها.

أما العبارة رقم (10) "قلة التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد (البشرية - المالية)" فقد جاءت بالمرتبة الخامسة، بدرجة (عالية)؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن قلة التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد (البشرية - المالية) تُقلّل من الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لتفعيل جهود تطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق جهود تطبيقها.

البُعد الثالث: المعوقات المالية والمادية:

للتعرف على بعد المعوقات المالية والمادية، احتُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد المعوقات المالية والمادية؛ وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (8) استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بـبعد المعوقات المالية والمادية مرتبة تنازلياً

حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الصعوبة	الترتيب
4	ضعف توفر التجهيزات الفنية المساندة لتطبيق الإدارة المرئية	4.08	0.94	عالية	1 2
		3.96	0.71	عالية	
		4.33	1.17	عالية جداً	
		4.23	0.70	عالية جداً	
		4.11	0.81	عالية	
1	ضعف الحوافز المادية للإدارات التربوية لتطبيق الإدارة المرئية	3.95	1.08	عالية	1 3
		4.30	0.83	عالية جداً	
		4.25	1.15	عالية	

3		مدرسة	جدا		
		معلمة	عالية جدا	0.75	4.55
		الكلية	عالية جدا	0.90	4.33
		مدير مدرسة	عالية	1.04	4.02
		معلم	عالية	0.81	4.05
	1 4	مدير مدرسة	عالية جدا	1.17	4.33
		معلمة	عالية جدا	0.78	4.32
		الكلية	عالية	0.88	4.17
		مدير مدرسة	عالية	0.82	4.15
		معلم	عالية جدا	0.87	4.30
2	1 5	مديرة مدرسة	عالية	1.17	3.94
		معلمة	عالية جدا	0.83	4.42
		الكلية	عالية جدا	0.89	4.28
		المتوسط العام لمدير المدرسة	عالية	0.90	4.05
		المتوسط العام للمعلم	عالية	0.73	4.15
		المتوسط العام لمديرة المدرسة	عالية جدا	1.12	4.21
		المتوسط العام للمعلمة	عالية جدا	0.64	4.38
		المتوسط العام	عالية	0.78	4.22

يتضح من الجدول (8) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية جداً) على معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط فيما يتعلق بـبُعد المعوقات المالية والمادية، بمتوسط حسابي بلغ (4.22 من 5).

وجاءت العبارة رقم (13) "ضعف الحوافز المادية للقيادات التربوية لتطبيق الإدارة المرئية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة

(عالية جدًا)، بمتوسط (4.33 من 5)، حيث يتضح أن المعلمات هن الأكثر موافقة، يليهن مديرات المدارس، يليهن المعلمون، يليهم مديرو المدارس؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن ضعف الحوافز المادية للقيادات التربوية لتطبيق الإدارة المرئية يُقلّل من مبادرتهم لتطبيق الإدارة المرئية مما يعوق جهود تطبيقها.

كما جاءت العبارة رقم (15) "قلة استخدام الموارد المالية المتاحة لتطبيق الإدارة المرئية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جدًا)، بمتوسط (4.28 من 5)؛ حيث يتضح أن المعلمات هن الأكثر موافقة، يليهن المعلمون، ثم مديرو المدارس، ثم مديرات المدارس؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن قلة استخدام الموارد المالية المتاحة لتطبيق الإدارة المرئية لا توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية؛ الأمر الذي يعوق تطبيقها.

وجاءت العبارة رقم (14) "ضعف مناسبة البنية التحتية بالمدرسة لتطبيق الإدارة المرئية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بدرجة (عالية)، بمتوسط (4.17 من 5)، حيث يتضح أن مديرات المدارس هن الأكثر موافقة على ذلك، يليهن المعلمات، ثم المعلمون، ثم مديرو المدارس؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن ضعف مناسبة البنية التحتية بالمدرسة لتطبيق الإدارة المرئية لا يُوفّر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأساليب المناسبة لتطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق تطبيقها.

كما جاءت العبارة رقم (12) "ضعف توفّر التجهيزات الفنية المساندة لتطبيق الإدارة المرئية" بالمرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، وبمتوسط (4.11 من 5)؛ حيث يتضح أن مديرات المدارس هن الأكثر موافقة، يليهن المعلمات، ثم مديرو المدارس، ثم المعلمون. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الهذلي (2018) التي أظهرت أن استجابة عينة الدراسة للمتطلبات المالية والإدارية في رفع أداء الإدارة المرئية لم تكن عالية؛ مما يوحي بأن البعد

المالي والإداري يمكن أن يُسبب عائقًا نحو تطبيق الإدارة المرئية في القطاع التعليمي. وتُفسر هذه النتيجة بأن ضعف توفر التجهيزات الفنية المساندة لتطبيق الإدارة المرئية لا يُوفّر الدعم الفني اللازم والبرامج لتطبيق الإدارة المرئية؛ الأمر الذي يعوق تطبيقها.

البُعد الرابع: المعوقات التقنية:

للتعرف على بُعد المعوقات التقنية، احتسبت الباحثة التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد المعوقات التقنية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (9) استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببعُد المعوقات التقنية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الصعوبة	الترتيب
1	ضعف الاستعمال الأمثل	3.87	1.03	عالية	4
6	للتقنية (التكنولوجيا الحديثة)	3.95	0.79	عالية	
	لتطوير أداء العمل وتبسيطه	3.94	1.24	عالية	
	لتحقيق أهداف الإدارة المرئية	4.13	1.07	عالية	
	الكلية	4	0.97	عالية	
1	صعوبة إدخال التقنية في	3.93	1.00	عالية	2
7	المراقبة البصرية لموقع العمل	4.18	0.90	عالية	
		4.04	1.25	عالية	
		4.26	0.98	عالية	
	جداً				
	الكلية	4.16	0.99	عالية	
1	قلة توظيف التقنية	4.03	0.92	عالية	3
8	لتحقيق مبادئ الإدارة المرئية	4.01	0.92	عالية	
		3.88	1.31	عالية	
		4.23	1.04	عالية	
	جداً				
	الكلية	4.07	1.01	عالية	
1	التكاليف المالية الكبيرة	4.17	0.90	عالية	1
9	لتوظيف التقنية لضبط الإدارة المرئية	4.04	0.84	عالية	
		4	1.38	عالية	
		4.48	0.84	عالية	
	جداً				
	الكلية	4.2	0.94	عالية	
	المتوسط العام لقائد المدرسة	4	0.80	عالية	
	المتوسط العام للمعلم	4.04	0.78	عالية	
	المتوسط العام لقائدة المدرسة	3.96	1.21	عالية	
	المتوسط العام للمعلمة	4.27	0.88	عالية	
	المتوسط العام	4.11	0.87		

يتضح من الجدول (9) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط فيما يتعلق ببُعد المعوقات التقنية، بمتوسط حسابي بلغ (4.11 من 5).

وجاءت العبارة رقم (19) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط (4.2 من 5)؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن التكاليف المالية الباهظة لتوظيف التقنية لضبط الإدارة المرئية لا تتيح توفير بعض التقنيات اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق تطبيقها. كما جاءت العبارة رقم (17) بالمرتبة الثانية، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، وبمتوسط (4.16 من 5)؛ وتُفسّر هذه النتيجة بأن صعوبة إدخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل لا تُوفّر البيئة التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق تطبيقها.

وجاءت العبارة رقم (18) بالمرتبة الثالثة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط (4.07 من 5)، حيث يتضح أن المعلمات هن الأكثر موافقة، يليهن مديرو المدارس، ثم المعلمون، ثم مديرات المدارس. وتُفسّر هذه النتيجة بأن قلة توظيف التقنية لتحقيق مبادئ الإدارة المرئية تُقلّل من الاستفادة من مزايا التقنية لتطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق تطبيقها. كما جاءت العبارة رقم (16) بالمرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية)، بمتوسط (4 من 5)، حيث يتضح أن المعلمات هن الأكثر موافقة، يليهن المعلمون، ثم مديرات المدارس، ثم مديرو المدارس. وتتسق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Gao, 2020) الذي كشف عن أهمية المبدأ الثامن من مبادئ الإدارة المرئية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الموثوقة. وتُفسّر هذه النتيجة بأن ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير أداء العمل وتبسيطه لتحقيق أهداف

الإدارة المرئية يُقَلِّل من الاستفادة من مزايا التقنية لتطبيق الإدارة المرئية، مما يعوق تطبيقها.

إجابة السؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس والمعلمين لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة في التعليم)؟".

1- الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الجنس استخدم اختبار "ت: Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (10):

جدول (10) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة	التعليق
المعوقات الإدارية والتنظيمية	ذكر	257	3.80	1.026	-	0.213	غير دالة
	أنثى	203	3.93	1.218	1.248		
المعوقات البشرية	ذكر	257	3.98	0.873	-	0.004**	دالة
	أنثى	203	4.21	0.850	2.87		
المعوقات المالية والمادية	ذكر	257	4.13	0.774	-	0.004**	دالة
	أنثى	203	4.34	0.788	2.88		
المعوقات التقنية	ذكر	257	4.03	0.787	-	0.043*	دالة
	أنثى	203	4.20	0.977	2.02		
معوقات تطبيق الإدارة المرئية	ذكر	257	3.97	0.828	-	0.022*	دالة
	أنثى	203	4.15	0.867	2.30		
بالمدراس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط							

* دالة عند مستوى (0.05) فأقل

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بُعد (المعوقات الإدارية والتنظيمية) باختلاف متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات التقنية، ومعوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط) باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات البشرية، المعوقات المالية والمادية) باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث. وتتسق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهذلي (2018) في أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الجنس.

2- الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير "عدد الدورات التدريبية" تم استخدام اختبار "ت: Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة؛ وجاءت النتائج كما يُوضّحها الجدول (11):

الجدول (11) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

المحور	عدد الدورات التدريبية	العد د	المتوس ط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
المعوقات الإدارية والتنظيمية	لم ألتق أي دورة	3 84	3.96	1.10	4. 35	0.000 **	دالة
	حاصل/ة على دورات تدريبية بمجال الإدارة المرئية	7 6	3.36	1.04			
المعوقات البشرية	لم ألتق أي دورة	3 84	4.13	0.84	2. 49	0.014 *	دالة
	حاصل/ة على دورات تدريبية بمجال الإدارة المرئية	7 6	3.84	0.96			
المعوقات المالية والمادية	لم ألتق أي دورة	3 84	4.25	0.78	1. 97	0.048 *	دالة
	حاصل/ة على دورات تدريبية بمجال الإدارة المرئية	7 6	4.06	0.78			
المعوقات التقنية	لم ألتق أي دورة	3 84	4.17	0.88	3. 34	0.001 **	دالة
	حاصل/ة على دورات تدريبية بمجال الإدارة المرئية	7 6	3.80	0.78			
معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط	لم ألتق أي دورة	3 84	4.11	0.83	3. 65	0.000 **	دالة
	حاصل/ة على دورات تدريبية بمجال الإدارة المرئية	7 6	3.73	0.84			

* دالة عند مستوى (0.05) فأقل

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بُعْدَي (المعوقات البشرية، المعوقات المالية والمادية) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية لصالح الذين لم يتلقَّوا دورات تدريبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد (المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات التقنية، معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية لصالح الذين لم يتلقَّوا دورات تدريبية. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الهذلي (2019) في أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الدورات التدريبية.

1- الفروق باختلاف متغير المُسمَّى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف "متغير المُسمَّى الوظيفي" استخدم "تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير "المُسمَّى الوظيفي"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (12):

الجدول (12) الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المُسمَّى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
المعوقات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	16.417	3	5.47	4.49	0.004 **	دالة
	داخل المجموعات	554.75	456	1.21			
	المجموعات	1	7				
	المجموع	571.16	459	-			

8						
دالة	0.017 *	3.42 1	2.54 8	3	7.644	بين المجموعات
			0.74	456	339.57	داخل المجموعات
			5		6	
			-	459	347.21 9	المجموع
دالة	0.014 *	3.59 6	2.18 6	3	6.558	بين المجموعات
			0.60	456	277.20	داخل المجموعات
			8		0	
			-	459	283.75 8	المجموع
دالة	0.032 *	2.96 2	2.26 0	3	6.779	بين المجموعات
			0.76	456	347.89	داخل المجموعات
			3		4	
			-	459	354.67 3	المجموع
دالة	0.009 **	3.89 9	2.76 1	3	8.283	معوقات تطبيق الإدارة
			0.70	456	322.94	المرئية
			8		2	بالمدارس
			-	459	331.22 5	الابتدائية بمحافظة خميس مشيط

* دالة عند مستوى (0.05) فأقل

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات البشرية، المعوقات المالية والمادية، المعوقات التقنية) باختلاف متغير المُسمّى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات الإدارية والتنظيمية، معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط) باختلاف متغير المُسمّى الوظيفي. ولتحديد صالح الفروق بين فئات المُسمّى الوظيفي تم استخدام اختبار شيفيه، الذي جاءت نتائجه كما في الجدول (13):

جدول (13) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المُسمّى الوظيفي

المحور	المُسمّى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	مدير مدرسة	معلمة	مدير مدرسة	معلمة
المعوقات الإدارية والتنظيمية	مدير مدرسة	60	3.67	-	-	-	-
	معلم	19	3.84	-	-	-	-
	مديرة مدرسة	48	3.48	-	-	-	-
	معلمة	15	4.08	-	-	-	-
المعوقات البشرية	مدير مدرسة	60	3.87	-	-	-	-
	معلم	19	4.02	-	-	-	-
	مديرة مدرسة	48	4.12	-	-	-	-
	معلمة	15	4.25	-	-	-	-
المعوقات المالية والمادية	مدير مدرسة	60	4.05	-	-	-	-
	معلم	19	4.15	-	-	-	-
	مديرة مدرسة	48	4.21	-	-	-	-
	معلمة	15	4.38	-	-	-	-
المعوقات التقنية	مدير مدرسة	60	4.00	-	-	-	-

*	-	4.04	19 7	معلم	
*	-	3.96	48	مديرة مدرسة	
-		4.27	15 5	معلمة	
**	-	3.87	60	مدير مدرسة	معوقات تطبيق
*	-	3.99	19 7	معلم	الإدارة المرئية
*	-	3.90	48	مديرة مدرسة	بالمدارس الابتدائية
-		4.23	15 5	معلمة	بمحافظة خميس مشيط

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل * دالة عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين مديرات المدارس والمعلمات حول (المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات التقنية، معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط) لصالح المعلمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين مديري المدارس والمعلمات حول (المعوقات البشرية) لصالح المعلمات.

وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين مديري المدارس والمعلمات حول (المعوقات التقنية) لصالح مديري المدارس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين المعلمين والمعلمات حول (معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط) لصالح المعلمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين المعلمين والمعلمات حول (المعوقات التقنية) لصالح المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين (مديري المدارس، المعلمين) والمعلمات حول (المعوقات المالية والمادية) لصالح المعلمات.

كما تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين (مديري المدارس) والمعلمات حول (معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط) لصالح المعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهذلي (2019) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير "مُتطلّبات تطبيق الإدارة المرئية" تُعزى إلى المسمى الوظيفي. واختلفت مع دراسة الهذلي (2015) حيث لا تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المُسمّى الوظيفي.

2- الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم، استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)"; لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم؛ وجاءت النتائج كما يُوضّحها الجدول (14):

الجدول (14) الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في

التعليم

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	التعليق
المعوقات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	131.54 3	2	65.77 2	68.3 71	0.00**	دالة
	داخل المجموعات	439.62 5	457	0.962			
	المجموع	571.16 8	459	-			
	بين المجموعات	35.590	2	17.79 5			
المعوقات البشرية	داخل المجموعات	311.62 9	457	0.682	26.0 96	0.00**	دالة
	المجموع	347.21 9	459	-			
	بين المجموعات	36.198	2	18.09 9			
المعوقات المالية والمادية	بين المجموعات	36.198	2	18.09 9	33.4 11	0.00**	دالة

							داخل المجموعات	247.560	457	0.542
							المجموع	283.758	459	-
							بين المجموعات	55.399	2	27.700
المعوقات التقنية	دالة	0.00**	42.298				داخل المجموعات	299.274	457	0.655
							المجموع	354.673	459	-
							بين المجموعات	62.879	2	31.439
معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط	دالة	0.00**	53.542				داخل المجموعات	268.346	457	0.587
							المجموع	331.225	459	-
							بين المجموعات	62.879	2	31.439

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية والمادية، المعوقات التقنية، معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في التعليم؛ تم استخدام

اختبار شيفيه الذي جاءت نتائجه كالآتي:

جدول (15) نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في التعليم

المحور	عدد سنوات الخبرة في التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
المعوقات الإدارية والتنظيمية	أقل من 5 سنوات	41	3.94	-	*	**
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	231	4.36	-	-	**

من 10 سنوات فأكثر	18 8	3.23	-	-
أقل من 5 سنوات	41	4.27	-	**
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	23 1	4.32	-	**
من 10 سنوات فأكثر	18 8	3.75	-	-
أقل من 5 سنوات	41	4.53	-	**
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	23 1	4.44	-	**
من 10 سنوات فأكثر	18 8	3.89	-	-
أقل من 5 سنوات	41	3.96	-	**
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	23 1	4.45	-	**
من 10 سنوات فأكثر	18 8	3.72	-	-
أقل من 5 سنوات	41	4.16	-	**
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	23 1	4.38	-	**
من 10 سنوات فأكثر	18 8	3.61	-	-

المعوقات
البشرية

المعوقات
المالية والمادية

المعوقات
التقنية

معوقات
تطبيق الإدارة
المرئية بالمدارس
الابتدائية
بمحافظة خميس
مشيط

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل * دالة عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات الإدارية والتنظيمية) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات خبرتهم في التعليم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات التقنية)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات خبرتهم في التعليم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية والمادية، معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات خبرتهم في التعليم أقل من 10 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات التقنية) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات خبرتهم في التعليم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. وهذا يتفق مع دراسة الهذلي (2019) حيث تُوجد فروق تعزى إلى عدد سنوات الخبرة من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، ويختلف مع دراسة الهذلي التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى إلى الخبرة.

ملخص نتائج الدراسة:

1. أن أبرز أبعاد معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط هو بُعد "المعوقات المالية والمادية" بمتوسط (4.22 من 5).
2. أن معوق (ضعف الحوافز المادية للقيادات التربوية لتطبيق الإدارة المرئية) - فيما يتعلق بالمعوقات المالية والمادية- جاء بالمرتبة الأولى بدرجة (عالية جدًا).
3. أن عبارة (التكاليف المالية الكبيرة لتوظيف التقنية لضبط الإدارة المرئية) - فيما يتعلق بالمعوقات التقنية - جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة (عالية).
4. أن عبارة (قلة تدريب القيادات المدرسية في مجال الإدارة المرئية) -في بُعد المعوقات البشرية- جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة (عالية جدًا).
5. أن عبارة (قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة المرئية يمكن محاكاتها) -في بُعد المعوقات الإدارية والتنظيمية- جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة (عالية).
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس والمعلمين لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة في التعليم).

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي حصلت عليها هذه الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:
- توفير تطبيقات قائمة للإدارة المرئية يمكن محاكاتها بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.
- ضرورة تدريب الإدارات المدرسية بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في مجال الإدارة المرئية.

- تقديم الحوافز المادية للقيادات التربوية لتطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.
- تنفيذ خطة لتقليل التكاليف المالية الكبيرة لتوظيف التقنية لضبط الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.
- تشجيع الإدارات المدرسية على إدخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.
- إعادة الهيكلة المناسبة لنظام الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.
- ربط مراكز التطوير الإداري بإدارات التعليم بما يستجد في علم الإدارة التربوية.

مقترحات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحثة تقترح إجراء دراسات مستقبلية بالمواضيع الآتية:
1. إجراء دراسات مستقبلية باستخدام أدوات البحث النوعي؛ كالمقابلات المفتوحة مع عينة الدراسة.
 2. إجراء دراسات في قطاع التعليم الفني والمهني حول جدوى الإدارة المرئية.
 3. إجراء دراسات مستقبلية حول إمكانية تطبيق مبادئ الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص.

المراجع:

- إبراهيم، يحيى عبدالحميد؛ والطحلاوي، محمد رجائي؛ وحسن، نبيلة توفيق (2004). *الإدارة العصرية وجامعة المستقبل: (دراسة علمية) جامعة أسيوط*. مقال منشور على الموقع الإلكتروني. تاريخ الاسترجاع: 2021/9/1.
- <http://www.khayma.com/madina/manag-new.htm>
- أبو عابد، محمود محمد (2005). *المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية*. الأردن: دار الكتاب الثقافي.
- الأسطل، طارق زياد (2008). *درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- آل دعلان، هيفاء محمد (2019). *تصور مقترح للتنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة خميس مشيط في ضوء رؤية المملكة 2030*. *مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، 218، 185 - 198.
- آل عمير، خليل محمد عبدالله (2021). *درجة تطبيق معلمي الصفوف الأولية في محافظة خميس مشيط لعناصر التعلم النشط عند تدريس مقرر لغتي*. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية: جامعة الملك فيصل*، 22 (1)، 326 - 334.
- برهمن، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد (2012). *مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية اليابانية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرو الجامعات ووكلائهم*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الحربي، محمد محمد أحمد (2015). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن. المؤتمر التربوي الأول: "تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية: رؤية استشرافية"، بالفترة 5-6 جمادى الأولى (1436هـ) الموافق 24-25 فبراير 2015.

الخصيري، محسن أحمد. (2000). الإدارة بالتحوّل "منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية" مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية". مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

الساعاتي، سامية حسن (2002). الخوف الوظيفي كمعوق في سبيل تحسين الإنتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية. قُدّم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر: "التغيير والإدارة على المكشوف"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

السلمي، عائض بن عويض (2016). الإدارة المرئية كمدخل لتطوير أداء القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية (استراتيجية مقترحة). (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

السلمي، علي (2001). تطوير أداء وتجديد المنظمات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

الطخيس، إبراهيم عبدالله (1997). الإدارة التربوية. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار ابن سينا.

الطراونة، إخلاص إبراهيم؛ والنهدي، سميرة محمد مبارك (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث: جامعة الحسين بن طلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 3(1)، 35-56

العتيبي، مها بدر حديجان (2014). *الإدارة المرئية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الطائف.

فهيمي، محمد؛ ومحمود، حسن (1993). *تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي*. مكتب التربية لدول الخليج العربي: الرياض - المملكة العربية السعودية.

الهذلي، عبد العزيز (2018). *متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الهذلي، واجد بن مطر علي (2015). *إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.

References:

- Abu Abed, M M (2005). *The reference in the educational and supervisory process* (in Arabic). Jordan: Cultural Book House.
- Aldalan, H. M. (2019). A proposed scenario for the professional development of school leaders in public education schools in Khamis Mushait city in light of the Kingdom's vision 2030 (in Arabic). *Journal of Reading and Knowledge: Ain Shams University*, 218, 185-198.
- Alomair, K. M. (2021). The degree of application of primary grade teachers in Khamis Mushait Governorate to the elements of active learning when teaching Arabic language textbook (in Arabic). *The Scientific Journal of King Faisal University-Humanities and Administrative Sciences: King Faisal University*, 22 (1), 326 - 334.
- Astal, T. Z. (2008). *Implementing management by goal in private Jordanian universities from the faculty members' perspectives* (in

- Arabic). Unpublished Master Thesis, Faculty of Education, University of Middle East for Graduate Students, Jordan.
- Audrey, S. (2013). *Exploring lean visual management techniques in facilities management systems: The case of University FM practice*. University of Salford, Greater Manchester, UK.
- Batubara, D. I. (2018). Kaizen and Kanban Implementation in Management of Education to Support of Total Quality Management Improvement at Council of Al Washliyah of North Sumatera, Indonesia. *Academic Journal of Economic Studies*, 4 (3), 154–166.
- Burhameen, A. A. (2012). *The performance level of the Saudi universities under visual management and Kaizen concepts as perceived by their (Directors/deputy directors)* (in Arabic). Ph. D Dissertation, Um Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Daiya, K.. (2012). Applying Gemma Kaizen at SKS Separator in cement plant: A case study. *IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN)* 2 (9) 01-06.
- Eriksson, Y., & Fundin, A. (2018). Visual management for a dynamic strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 712-727.
- Fahmy, M., & Mahmoud, H. (1993). *The development of school administration in the Arab Gulf countries* (in Arabic). Arab Bureau of Education for the Gulf States, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al Harbi, M. A. (2012). Requirements of improving university administration styles in light of Kaizen approach. A study presented at the first educational conference " *Developing the academic performance for colleges of education: A forward-looking vision*" (in Arabic), period between 24-25/2/ 2015.
- Al Hudhali, A. (2018). *Requirements of applying the visual management in secondary schools at Riyadh city* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, University of Imam Muhammed Bin Saud, Saudi Arabia.
- Al Hudhali, W.M. (2015). *The possibility of applying visual management in education directorates in the Makkah region, and its relationship to employee motivation* (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.
- Gao, S., Pheng, L. S., & Tay, W. (2020). Lean facilities management: preliminary findings from Singapore's international schools. *Facilities*.38 (7/8), 539-558. <https://doi.org/10.1108/F-07-2019-0076>

- Ibrahim, Y. A., Al-Tahlawi, M. R., & Hasan, N. T. (2004). *The Contemporary administration and the future university* (in Arabic). Retrieved from <http://www.khayma.com/madina/manag-new.htm>.
- Iyer H. (2007). *Core Competencies for Visual Resources Management*. University at Albany, SUNY.
- Al Khdairy, M. M. (2000). *Management By Walking Around (MBWA) "An integrated approach to achieving administrative effectiveness": The hidden secrets behind the success of the 500 largest global companies* (in Arabic). Itrak for printing and distribution.
- Marcella, M. (2011). Crisis in value education in Kenya: What it Portends For Educational Leadership and Management. *International Journal of Curriculum and Instruction* 1(1), 1 – 14.
- Narayanamurthy, G., Gurumurthy, A., & Chockalingam, R. (2017). Applying lean thinking in an educational institute—an action research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(5), 598-629.
- Al Otaibi, MB. (2014). *Visual administration and its relationship to the effectiveness of decision-making in the Department of Education in Taif Governorate* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Taif University.
- Al Saati, SA (2002). *Job fear as a hindrance to improving productivity, quality and innovation* (in Arabic). Presented to the 12th Annual Conference: "Change and Management Outright", Wide Service Center for Consultation and Management Development, Cairo.
- Skyrik, P. (2010). Proposal of a model for effective management and development of virtual teams. *Journal of systems integration*, 1(4), 27-38.
- Al Sulami, A. (2001). *Performance development and renewal of organizations* (in Arabic). Cairo: Dar Qubaa for printing, publishing, and distribution.
- Al Sulami, A. B. (2016). *Visual management as an entrance to developing the performance of educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia: a proposed strategy* (in Arabic). (Unpublished PhD thesis), College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Al Takhis, I. A. (1997). *Educational administration* (in Arabic). Riyadh, Saudi Arabia: Ibn Sina Publishing.
- Al Tarawneh, I. & Nahdi, S. (2017). Administrative Empowerment and the Level of Application of Administrative Skills for Saudi Women:

- Female Principals of Khamis Mushait Schools. *Al-Hussein Bin Talal University Journal for Research*, 3(1), 35-56
- Tezel, A., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2009). *The functions of visual management*. University of Salford, Salford, U.K.
- Zaman, A. (2011). *A Critical Review of Performance Management & Its Impacts on Productivity-A Case of TRM Pakistan*. Available at SSRN 2135338.