



تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن في ضوء مدخل الإدارة المرئية "تصور مقترح"

د. راضي تركي عذبي الشمري*

dr.radhiturki@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن في ضوء مدخل الإدارة المرئية، من خلال التعرف على درجة ممارستهم لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق الإحصائية وفق متغيرات الجنس، والدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعها من (416) عضو هيئة تدريس من حملة درجات أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد للعام الجامعي 1446هـ/2025م، بينما بلغت العينة (200) عضو بنسبة (48%) من المجتمع الأصلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة المرئية جاءت عالية؛ إذ جاء مجال القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد في المرتبة الأولى، يليه مجال قواعد العمل، بينما جاء مجال التشخيص في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة تعزى لمتغيرات الجنس أو الدرجة العلمية أو نوع الكلية أو سنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية وفق مدخل الإدارة المرئية، مع عدد من التوصيات، أبرزها تبني قيادة الجامعة لتطبيق هذا التصور.

الكلمات المفتاحية: الإدارة البصرية- قواعد العمل- التشخيص- القضاء على الهدر.

*أستاذ الإدارة التربوية، تعليم عالي المساعد، قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية

للاقتباس: الشمري، راضي تركي عذبي. (2026). تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن في ضوء مدخل الإدارة المرئية "تصور مقترح"، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 8(1)، 506-541.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



Developing the Performance of Academic Department Heads at the University of Hafr Al-Batin in Light of the Visual Management Approach: A Proposed Framework

Dr. Radhi Turki Athbi Alshamri*

dr.radhiturki@gmail.com

Abstract:

This study aimed to present a proposed framework for developing the performance of academic department heads at the University of Hafr Al-Batin in light of the visual management approach. It sought to identify the extent to which department heads practice visual management from the perspective of faculty members, examining statistically significant differences according to the variables of gender, academic rank, college type, and years of experience. The descriptive—analytical approach was adopted. The study population consisted of 416 faculty members holding the ranks of professor, associate professor, and assistant professor during the academic year 2025. The sample comprised 200 faculty members, representing 48% of the total population. A questionnaire was used as the data collection tool. The findings indicated that the overall level of department heads' practice of visual management was high. The dimension of eliminating waste in activities and resources ranked first, followed by the work rules, while the diagnosis dimension ranked last. Results also revealed no statistically significant differences in the degree of practice attributable to the variables of gender, academic rank, college type, or years of experience. The study proposed a framework for enhancing the performance of academic department heads in accordance with the visual management approach. It concluded with several recommendations, most notably the adoption of this proposed framework by the university leadership.

Keywords: Visual Management; Work Rules; Diagnosis; Waste Elimination.

* Assistant Professor of Educational Administration (Higher Education), Department of Education and Psychology, College of Education, University of Hafr Al-Batin, Saudi Arabia.

Cite this article as: Alshamri, Radhi Turki Athbi. (2026). Developing the Performance of Academic Department Heads at the University of Hafr Al-Batin in Light of the Visual Management Approach: A Proposed Framework. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 8(1) 506-541

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



المقدمة:

تسعى المؤسسات التربوية المعاصرة إلى تعزيز قدرتها على الاستدامة وضمان تميزها في ظل المتغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة، وذلك من خلال مداخل إدارية مرنة تعتمد على الوضوح، والمشاركة، والشفافية في إدارة العمليات التعليمية والإدارية ويُعد مدخل الإدارة المرئية أحد أبرز هذه المداخل التي تجمع بين التواصل الفعال والإدارة الرشيقة، إذ يهدف إلى جعل المعلومات والعمليات التنظيمية متاحة بصورة بصرية واضحة لجميع العاملين، مما يعزز من سرعة الفهم واتخاذ القرار (أبو هزيم، 2020).

وتبرز أهمية الإدارة المرئية في كونها تمثل مدخلاً إدارياً يسعى إلى تحقيق الإبداع المؤسسي من خلال توظيف أدوات العرض البصري في إدارة العمليات التعليمية والإدارية، مما يُسهم في تبسيط الإجراءات وزيادة وعي العاملين بمستوى الأداء. كما تعد وسيلة فعالة لتحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات التعليم العالي بما يضمن رفع جودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (القرني، 2023).

وتعتمد الإدارة المرئية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن فاعلية العمل المؤسسي، أهمها التواصل الفعال بين المستويات الإدارية، والرؤية الواضحة التي تساعد في توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة. كما تقوم على مبدأ الملاحظة البصرية المباشرة لمواقع العمل، بما يسهم في الكشف عن المشكلات مبكراً والمشاركة في تحليلها واتخاذ القرار المناسب حيالها (القحطاني، 2019).

وقد أولت العديد من الدول المتقدمة اهتماماً متزايداً بتطبيق هذا المدخل في التعليم، نظراً لقدرته على تعزيز الفعالية وتحفيز الإبداع. ففي اليابان، على سبيل المثال، تُستخدم أدوات العرض البصري والمخططات الانسيابية لتوضيح الأهداف التعليمية ورفع دافعية المتعلمين، الأمر الذي أسهم في تحسين جودة العملية التعليمية (Murata, 2021). وفي الولايات المتحدة الأمريكية، يتم اعتماد الوسائل التفاعلية والعروض التقديمية المرئية لتعزيز الفهم العميق وتحسين نتائج التعلم (Maldonado et al., 2023).

وتؤكد دراسة حمادة (2018) أن الإدارة المرئية تحقق مجموعة من الأهداف الجوهرية، منها ترسيخ قيم المشاركة والمسؤولية لدى العاملين، وتحفيز الإبداع والابتكار، فضلاً عن دورها في تحسين الاتصال الفعال وتقوية الولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي وأشارت دراسة الشريف (2024) إلى أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية يسهم بفاعلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة الأداء العام. كما أظهرت دراسة بيدو وآخرين (Pedó et al., 2022) أن تطبيق هذا الأسلوب الإداري يعالج العديد من المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات الأكاديمية، بينما كشفت دراسة ميرتا (Murata, 2021) أن الإدارة المرئية تمثل أحد الأعمدة الرئيسة في نظم الإدارة الرشيقة الحديثة. وأكدت دراسة المواضية (2021) أن أثر الإدارة المرئية في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس مرتفع وملاموس.



كما توصلت دراسة عبد القادر (2021) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسة القيادات الجامعية للإدارة المرئية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات. وبيّنت دراسة حمادة واشتيوي (2023) أن هناك علاقة طردية بين تطبيق الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. وتشير دراسة آل الحسن (2022) إلى أن تطبيق الإدارة المرئية يتطلب خطوات عملية تشمل تحديد رؤية واضحة، واستخدام أدوات بصرية متعددة، وتعزيز التواصل والمشاركة، وتقييم الأداء بشكل دوري. كما أشار الجنابي ومصالح (2019) إلى أن الأدوات البصرية التعليمية، مثل اللوحات والنماذج والعروض التفاعلية، تُعد من الركائز الأساسية في تحقيق جودة التعليم وتحفيز الطلاب على التعلم. وبناءً على ما سبق وللأهمية الكبيرة للإدارة الذاتية تأتي هذه الدراسة لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية، وتحديدًا في جامعة حفر الباطن، في ضوء مدخل الإدارة المرئية مشكلة الدراسة:

تُعد الإدارة المرئية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي برزت كأحد الأساليب الفاعلة في تعزيز الشفافية المؤسسية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتحفيز روح الفريق والعمل التعاوني داخل المنظمات. وقد أثبتت هذه المقاربة فعاليتها في رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل، ولا سيما في المؤسسات الأكاديمية التي تتميز بتعدد هياكلها التنظيمية وتشعب مهامها الإدارية والأكاديمية. وفي ظل التوجه العالمي نحو تبني أساليب الإدارة الحديثة، باتت العديد من الجامعات الدولية تطبق الإدارة المرئية كأداة لتطوير ممارساتها الإدارية وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى. ومع ذلك، لا تزال بعض الجامعات العربية – ومن بينها الجامعات السعودية – تمر بمراحل متفاوتة من تبني هذا المفهوم وتفعيله على أرض الواقع، إذ يعتمد نجاح تطبيقه بدرجة كبيرة على وعي القيادات الأكاديمية بمبادئه، وقدرتهم على ترجمته إلى ممارسات إدارية مؤسسية منتظمة.

وقد بيّنت دراسة القرني (2023) أن درجة تطبيق القادة لاستراتيجيات الإدارة المرئية في جامعة شقراء جاءت بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود فجوة بين المفهوم والتطبيق العملي. بينما أظهرت دراستنا القحطاني (2019) وبرهمين (2013) وجود معوقات كبيرة أمام تطبيق قيادات الجامعات الحكومية لممارسات الإدارة المرئية، وأوصتا بضرورة تفعيل مبادئ هذا الاتجاه لضمان تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة المخرجات الأكاديمية.

وانطلاقًا مما سبق، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لمبادئ الإدارة المرئية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لما لذلك من أهمية في الكشف عن نقاط القوة والقصور في الممارسات الإدارية الحالية، وتقديم تصور مقترح يساعد متخذي القرار من اتباع



سياسات تدريبية وتنظيمية تدعم التحول نحو إدارة أكثر شفافية وكفاءة، تسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة الأكاديمية بالجامعة.

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن في ضوء مدخل الإدارة

المرئية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، نوع الكلية، سنوات

الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن في ضوء مدخل الإدارة

المرئية من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية بجامعة حفر الباطن من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حفر

الباطن للإدارة المرئية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الدرجة

العلمية، نوع الكلية، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

- من المؤمل أن تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول مدخل الإدارة المرئية، الذي يعد من

الأساليب الإدارية الحديثة، خاصة في البيئة الأكاديمية.



• قد تسد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي تناولت الإدارة المرئية في البيئة الأكاديمية بالجامعات، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على مستويات إدارية أخرى أو على قطاعات غير أكاديمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن في ضوء مدخل الإدارة المرئية.
- قد تسهم في مساعدة صناع القرار والقيادات الأكاديمية في جامعة حفر الباطن على تطوير استراتيجيات فعّالة لتعزيز استخدام الإدارة المرئية بما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.
- يؤمل أن يستفيد الباحثون في الجامعات السعودية، وكذا القيادات الجامعية، وعلى وجه الخصوص في جامعة حفر الباطن من نتائج الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقديم تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن في ضوء مدخل الإدارة المرئية.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجميع الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1446هـ - 2025م.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعة حفر الباطن.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم الإدارة المرئية:

تعرف الإدارة المرئية بأنها: "أحد الوسائل الإدارية الحديثة التي صممت المساعدة متخذي القرار بمشاركة العاملين داخل المؤسسة الحاليين أو جدد أو خارج المؤسسة لسرعة فهم سير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها وسرعة معالجة الأخطاء وعدم تكرارها وإمكانية تقييمها بشكل سريع بما يحقق أهداف المنظمة". (الزبون، 2022، ص 267)

كما تعرف على أنها: "أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات". (حمادة واشتيوي، 2023، ص 222)



وتعرف بأنها: "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 الابداع والإدارة المرئية. (p 487, Tezel, 2017)

وتعرف بأنها: "عملية إدارية حديثة تعمل على تحسين عمليات الإدارة من خلال قيام أو تواجد مديري المدارس بين مواقع العمل والاختلاط بالمعلمين ومساعدتهم وتوجيههم وتصحيح مسار العمل، وإمداد المعلمين بالمعلومات المفيدة التي تخص العمل". (أبو هزيم، 2020، ص 12)

وتُعرّف الإدارة المرئية إجرائياً بأنها: مجموعة الممارسات والأساليب التي يستخدمها رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن كعرض الأهداف، الشفافية في المعلومات، استخدام أدوات العرض البصري، تشجيع المشاركة، وتوفير التغذية الراجعة بشكل مرئي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

سيقتصر الأدب النظري على ذكر المبادئ والأهمية والأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

مبادئ الإدارة المرئية:

تعتمد الإدارة المرئية على مجموعة من المبادئ الأساسية، أشار إليها (القحطاني، 2019) و (الهذلي،

:2015)

- التواصل الجيد (الاتصال الفعال): يُعد التواصل الجيد مبدءاً أساسياً للإدارة الفعالة. الهدف هو إرسال رسالة محددة وكاملة وواضحة، إذ تُعد الرؤية الوسيلة الأفضل لضمان وصول الرسالة بالشكل المطلوب.
- ليس من رأى كمن سمع (الرؤية كأساس للاعتقاد): تُعد الرؤية أساساً للاعتقاد، إذ يمكن للقائد الحصول على معظم معلوماته من خلال الرؤية الفعالة.
- مستوى الإدراك والإحساس: يتولد هذا المستوى من حاسة البصر، من خلال المراقبة الفعالة لمكان العمل المرئي.
- المشاركة في اتخاذ القرار والتأثير البصري: يتم تحديد المشكلة بشكل مرئي، مما يزيد من عدد الأشخاص الذين يدركون المشكلة. وبالتالي، يزداد عدد المشاركين في الدراسة والتحليل، مما يعزز فرص وجود حلول جيدة وسريعة للمشكلة.

ويرى الباحث أن مبادئ الإدارة المرئية تمثل إطاراً عملياً يمكن أن يساهم بفاعلية في تطوير العمل

الإداري والأكاديمي داخل الجامعات، وذلك من خلال تعزيز وضوح المعلومات وتيسير التواصل بين القيادات

الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. فاعتماد مبدأ الاتصال الفعال والرؤية الواضحة للمشكلات والإنجازات يساهم في رفع مستوى الإدراك المؤسسي وتحسين متابعة الأداء داخل الأقسام العلمية. كما أن توظيف التأثير البصري في عرض البيانات والمؤشرات يساعد على إشراك أعضاء هيئة التدريس في تحليل القضايا الأكاديمية والمشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز الشفافية والعمل الجماعي، ويساهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في البيئة الجامعية.

أهمية الإدارة المرئية:

تتمثل أهمية الإدارة المرئية بالآتي: (أبو هزيم، 2020) (حمادة، 2018).

- تُعد الإدارة المرئية أداة فعالة في إدارة المشكلات بدقة، إذ تساهم في إنجاز الأعمال والمهام بشكل فعال. تعمل على تقليل الأخطاء والمشكلات، مما يتيح حلها بسرعة بفضل وجود مدير المدرسة في الميدان.
 - تمثل الإدارة المرئية قيمة كبيرة من خلال توفير حلول فعالة للمشكلات وتعزيز العمل بروح الفريق. كما تُحفز عملية اتخاذ القرار وتساهم في تقليل النفقات، مما يسهل التواصل بين العاملين ويعزز من فعالية العمليات الإدارية.
 - تساعد الإدارة المرئية على إيجاد رؤية مشتركة بين جميع العاملين، مما يمنحهم حرية التجريب واكتشاف الجديد. كما تُحرر القائمين على الأعمال من الخوف من الخطأ وال فشل، مما يساهم في إطلاق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. تُعزز هذه الإدارة من المناخ الديمقراطي الذي يسود الابتكار، وتُعطي قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية، مما يجعل التغيير جزءاً من ثقافة المؤسسة.
 - تُنمي الإدارة المرئية روح الولاء والالتزام لدى العاملين، مما يُحفزهم على أداء وظائفهم بإخلاص ورغبة صادقة في إنجاح العمل
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الإدارة المرئية تمثل مدخلاً مهماً لتطوير العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات، لما توفره من وضوح في عرض المعلومات والمؤشرات المرتبطة بالأداء. كما تساهم في تعزيز التواصل بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتدعم المشاركة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات. ومن ثم فإن تطبيقها يساعد على تحسين كفاءة الأداء داخل الأقسام العلمية وتعزيز العمل الجماعي في البيئة الجامعية.



أبعاد الإدارة المرئية:

تشمل أبعاد الإدارة المرتبة بالآتي:

وضع قواعد العمل: وتتمثل بتحديد المهام والواجبات الوظيفية لكل المرؤوسين والوحدات الإدارية، وتحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة والتنفيذ والإشراف، استراتيجية التطهير التي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها كما تمثل الإجراءات العملية التي تطبق لتحسين العمل، وعندما يتم ذلك ضمن أسلوب الإدارة المرئية فإنه يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد التي يجب أن تتصف بالوضوح والمرونة وبما يخدم رسالتها، ووضع قواعد العمل يمثل اللبنة الأساسية للمنظمة ويجب أن تكون واضحة بشكل يخدم رسالتها بالطريقة المثلى، ومرنة ليتسنى تطويرها وتعديلها لتواكب سرعة التغيرات الحاصلة: (أبو هزيم، 2020)

التطهير: وتعني النزول إلى أرض الواقع لمحاولة منع المشاكل أو اكتشافها مبكراً ووضع الحلول المناسبة لها وهي استراتيجية لتقييم المؤسسة ذاتياً وتحديد فجوات الأداء وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب ووضع خطط لتحسين الأداء في ضوء معايير محددة، ويجب أن يمتد إلى الأدوات والأساليب والسياسات المختلفة التي تهدف إلى التحسين المستمر، وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور وإدارة المستقبل لتطوير الأداء، والتطهير مرحلة تابعة ومكملة لوضع قواعد العمل والإشراف على تطبيقها بالتواجد في مكان التنفيذ لحل المشاكل الحاصلة وتجنب الممكن منها بالحل والوقت المناسب لها. (عثمان، 2020)

القضاء على الهدر من الأنشطة والموارد: من خلال العمل على تقليل وإزالة الأنشطة والإجراءات التي لا تضيف قيمة حقيقية لمخرجات العمل، من خلال ترسيخ ثقافة المحافظة على الوقت داخل المنظمة، والحد من الروتين الإداري، وتسريع عملية اتخاذ القرارات. كما يتضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة الفعلية. ويعني ذلك أيضاً وضع حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العمل، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع تكرارها مستقبلاً، بما يحقق أعلى كفاءة ممكنة بأقل تكلفة وجهد ووقت (الحيلة، وأبو عجوة، 2018).

التحسين المستمر: يُعد التحسين المستمر عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث تطوير تدريجي ومستدام في مختلف أنشطة المنظمة وعملياتها، من خلال إدخال تعديلات وتحسينات متواصلة على أساليب العمل ومكوناته. كما تسهم الإدارة البصرية في دعم هذه العملية عبر تسهيل متابعة الأداء وتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في جهود التطوير. ويشمل التحسين المستمر تطوير عناصر الإنتاج المختلفة مثل المواد والآلات والموارد البشرية، بما يضمن تحسين جودة العمليات الإنتاجية والاستجابة للتغيرات في



البيئة المحيطة ومتطلبات المستفيدين. ويتم ذلك في إطار إدارة الجودة التي تدعم هذه العملية من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للعاملين (حمادة واشتيوي، 2023).

يرى الباحث أن أبعاد الإدارة المرئية تمثل إطارًا متكاملًا يمكن من خلاله تطوير الأداء الإداري والأكاديمي في الأقسام العلمية بالجامعات؛ إذ يساهم وضع قواعد العمل في تنظيم المهام وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، بينما يساعد التطهير (التشخيص الميداني) على اكتشاف المشكلات ومعالجتها في وقت مبكر. كما يدعم القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات، ويعزز التحسين المستمر ثقافة التطوير الدائم في العمل الأكاديمي، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي في البيئة الجامعية.

الدراستات السابقة

تناولت عدد من الدراست العربية والأجنبية موضوع الإدارة المرئية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وذلك في سياقات تعليمية وجامعية مختلفة، وفيما يأتي عرض لأبرز هذه الدراست ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

هدفت دراسة الشريف (2024) إلى تحديد درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين، والكشف عن الفروق الإحصائية تبعًا لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (85) موظفًا وموظفة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية جاءت بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

وهدفت دراسة حمادة واشتيوي (2023) إلى التعرف على جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (300) موظفًا وموظفة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية، وارتفاع مستوى ممارسة الإدارة المرئية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.

كما هدفت دراسة القرني (2023) إلى التعرف على درجة تطبيق القادة لاستراتيجيات الإدارة البصرية، ودرجة ممارستهم للإبداع الإداري بجامعة شقراء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (142) قائدًا. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق



استراتيجيات الإدارة البصرية، وكذلك الإبداع الإداري، جاءت بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمعظم المتغيرات، باستثناء متغير سنوات الخبرة في الإبداع الإداري.

وهدف دراسة Pedó وآخرين (2022) إلى اقتراح مجموعة من المتطلبات الداعمة لتطبيق الإدارة المرئية في بيئات التصميم الرقمية لتحسين فعاليتها. اعتمدت الدراسة منهج علوم التصميم، ونفذت دراسة تجريبية بالتعاون مع شركة تصميم بنية تحتية في المملكة المتحدة. وأظهرت النتائج تحديد متطلبات سياقية وتقنية للإدارة المرئية الرقمية، والكشف عن التحديات التي تواجه تطبيقها في مشاريع التصميم والبناء.

كما سعت دراسة المواضية (2021) إلى الكشف عن مستوى فاعلية الإدارة المرئية وأثرها في أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (137) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن فاعلية الإدارة المرئية ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس جاءا بدرجة مرتفعة، مع تفوق بعد وضع قواعد العمل على بقية الأبعاد.

وتناولت دراسة Murata (2021) تحليل الآليات الداخلية لنظام الإدارة المرئية بوصفه أحد مداخل الإدارة الرشيقة، وذلك من خلال منهج تصميم علمي تكاملي يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي. وأظهرت النتائج إمكانية توظيف نظرية التحكم في بناء إطار مفاهيمي يوضح آليات الإدارة المرئية ويسهم في تحسين كفاءة تطبيقها في المؤسسات الصناعية.

وهدف دراسة عبد القادر (2021) إلى التعرف على فاعلية الإدارة المرئية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة التخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (242) عضو هيئة تدريس. وتوصلت النتائج إلى أن درجة فاعلية الإدارة المرئية وجودة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرين.

كما هدفت دراسة القحطاني (2019) إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (137) رئيس قسم. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية جاءت بدرجة كبيرة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي دراسة حمادة (2018) تم التعرف على مدى تطبيق الإدارة المرئية وأثرها في أداء العاملين بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة



لجمع البيانات من عينة بلغت (132) موظفًا. وأظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية أسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين وتعزيز العمل الجماعي.

وهدف دراسة برهمين (2013) إلى استقصاء مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية وفق مفاهيم كايزن للجودة اليابانية. شملت الدراسة (19) جامعة حكومية، وطُبقت على مديري الجامعات ووكلائهم باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الأداء العام للجامعات جاء بمستوى ممتاز في الأبعاد الإدارية والاجتماعية، وبمستوى جيد في البعد الاقتصادي

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كدراسة الشريف (2024) ودراسة عبد القادر (2021) في التركيز على أهمية الإدارة المرئية كاستراتيجية لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، كما تستخدم جميعها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على "رؤساء الأقسام العلمية" بشكل خاص، بينما تناولت الدراسات الأخرى موظفين أو أعضاء هيئة تدريس بشكل عام، كما أن الدراسة الحالية تركز على جامعة حفر الباطن، مما يوفر سياقًا جغرافيًا محددًا قد ينتج عنه نتائج تختلف بناءً على الخصوصيات الثقافية والإدارية. تتميز الدراسة الحالية بمراعاتها لهذه الخصوصيات، مما يسمح بفهم أعمق لكيفية تطبيق الإدارة المرئية ضمن هذا السياق

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته في دراسة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية بجامعة حفر الباطن، الذي يعد الأنسب لدراسة الظواهر التربوية والاجتماعية كما هي في الواقع، ووصفها بدقة، وتحليل مكوناتها، بهدف الوصول إلى نتائج تفسر طبيعة الظاهرة. (مطاوع والخليفة، 2014، ص111).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن الذين يحملون درجة أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد. خلال العام الجامعي 1446هـ / 2025م، والبالغ عددهم (416) عضواً، منهم عدد (14) بدرجة أستاذ، وعدد (43) بدرجة أستاذ مشارك، وعدد (359) بدرجة أستاذ مساعد، وتكونت العينة من عدد (200) عضو هيئة تدريس وبنسبة 48% من مجتمع الدراسة وهي موضحة وفق المتغيرات بالجدول الآتي:



جدول (1)

أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، نوع الكلية، سنوات الخبرة:

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	154 %77
	انثى	46 %23
	المجموع	200 %100
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	166 %83
	أستاذ مشارك	24 %12
	أستاذ دكتور	10 %5
	المجموع	200 %100
نوع الكلية	تطبيقية	89 %44.5
	إنسانية	111 %55.5
	المجموع	200 %100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	55 %27.5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	117 %58.5
	10 سنوات فأكثر	28 %14
	المجموع	200 %100

يوضح جدول (1) أن الغالبية العظمى من العينة هم من الذكور بنسبة 77% مقابل 23% من الإناث، مما يشير إلى تمثيل أكبر للذكور في العينة، ومن حيث الدرجة العلمية يشكل الأساتذة المساعدون النسبة الأكبر بـ 83%، يليه أساتذة مشاركون بنسبة 12%، وأساتذة دكاترة بنسبة 5%، مما يشير إلى أن معظم المشاركين في الدراسة هم في بداية أو منتصف مساهمهم العلمي. بالنسبة لنوع الكلية، فإن 55.5% من العينة ينتمون للكليات الإنسانية مقابل 44.5% للكليات التطبيقية، مما يدل على تمثيل متوازن نسبياً بين التخصصات النظرية والتطبيقية. أما سنوات الخبرة، فالغالبية (58.5%) خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 27.5% خبرتهم أقل من 5 سنوات، و14% خبرتهم 10 سنوات فأكثر، ما يشير أن العينة تتكون من أعضاء هيئة تدريس ذوي خبرة متوسطة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

(أ) بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها؛ تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكوّنت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء؛ وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبّعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

1- الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يودّ جمعها من أفراد الدراسة.

2- الجزء الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة.

3- الجزء الثالث: يحتوي على أبعاد الأداة، البعد الأول: قواعد العمل، والبعد الثاني: التشخيص،

والبعد الثالث: القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد

وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي (عالية جداً - عالية - متوسطة منخفضة - منخفضة جداً)، وتم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5 - 1 = 4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في

المقياس (4 ÷ 0.8 = 5)، وإضافة هذه القيمة لأقل قيمة بالمقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة.

جدول (2):

تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

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

(ب) إجراءات صدق وثبات الأداة:

صدق أداة الدراسة: اعتمدت للتحقق من صدق الأداة على طريقتين: الصدق الظاهري، والاتساق

الداخلي، وفقاً للآتي:

1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين) إذ عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على

(5) من المحكمين من ذوي الاختصاص بالإدارة التربوية؛ بهدف الاسترشاد بمقترحاتهم وآرائهم، إذ

عُدلت الاستبانة وأُخرجت بصورتها النهائية في ضوء مقترحاتهم.



(2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية للأداة والجدول الآتي يوضح ذلك:
جدول (3):

التحقق من صدق فقرات الأبعاد الثلاثة

البعد الأول: قواعد العمل

البعد	الفقرات	معامل الارتباط
قواعد العمل	يلتزم رئيس القسم بتكليف أعضاء هيئة التدريس بالأعمال ضمن اختصاصاتهم بشكل مكتوب وواضح.	.704**
	يحدد أهداف القسم بوضوح ويعمل على تحقيقها	.706**
	يؤكد في اجتماعات المجلس على قواعد العمل وضمان تطبيقها.	.692**
	يتعامل بشفافية مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية	.628**
	يضع تعليمات تنظيمية داخلية لتنظيم العمل الأكاديمي والإداري	.505**
	يستخدم معايير محددة وواضحة مسبقاً لتقييم الأداء.	.423**
	يوظف تقنيات الاتصال الحديثة لتوضيح التعليمات بشكل فعال	.464**
	يتابع سير العمل داخل القسم بشكل مستمر	.587**
	يعمل على تعميم قواعد وإجراءات العمل على جميع أعضاء القسم لضمان الوضوح والالتزام	.312**
	يفوض صلاحيات محددة لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الكفاءة	.496**
	يشجع أعضاء هيئة التدريس على النقد البناء والاعتراف بالأخطاء	.543**
التشخيص	يشرك أعضاء هيئة التدريس في برامج تدريبية تهدف إلى التغلب على التحديات الوظيفية.	.559**
	يشجع الإبداع في التعامل مع التحديات الأكاديمية والإدارية	.607**
	يشخص الصعوبات التي تواجه القسم بوضوح للوصول إلى الأسباب الحقيقية	.701**
	يفعل مبدأ الثواب والعقاب بين منسوبي القسم	.697**
	يطور إجراءات العمل بما يقلل من الروتين الإداري	.645**
	يستفيد من آراء أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول للمشكلات العلمية	.666**
	يوفر مناخاً إيجابياً يعزز دافعية أعضاء هيئة التدريس للعمل بفاعلية	.585**
	يعمل على سد النقص في الكادر الأكاديمي بأسرع وقت ممكن	.632**
	يخصص وقتاً لتحليل الصعوبات الأكاديمية بشكل جماعي	.747**
	ينفذ إجراءات تتماشى مع متطلبات العمل الأكاديمي لتحسين الأداء	.799**
	يتعرف على حاجات أعضاء هيئة التدريس ويعمل على تلبيتها	.816**

القضاء	يوفر المعلومات والتقنيات الإدارية الحديثة للحد من هدر الوقت	638**
على الهدر	يوافق على منح الإجازات بما يضمن عدم التأثير على سير العمل.	707**
في	يستفيد من الموارد المادية والبشرية في الجامعة بشكل أمثل	744**
الأنشطة	يقلل من الممارسات التي تهدر الوقت أثناء الدوام الرسمي.	739**
والموارد	يتدرج في تطبيق العقوبات لضمان الالتزام بالدوام..	722**
	يقلل من إعداد جداول أعمال يومية أو أسبوعية زائدة عن الحاجة	738**
	يحدد قائمة بالأعمال الواجب إنجازها يومياً مع تحديد الأوقات المخصصة لها.	688**
	يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية التي تؤدي إلى هدر الوقت	704**
	يخصص أوقاتاً محددة لإجراء المكالمات الهاتفية المتعلقة بالعمل الأكاديمي	722**
	يضع خططاً واضحة لإدارة الوقت بفعالية	738**
	يعزز ثقافة الترشيح بين منسوبي القسم في جميع العمليات والإجراءات	688**

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات كل بعد بالدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، فالبعد الأول "قواعد العمل" تراوحت درجته الكلية بين (0.312 & 0.706)، والبعد الثاني "التشخيص" تراوحت بين (0.559 & 0.816)، والبعد الثالث "القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد" تراوحت بين (0.638 & 0.744)، وهذا يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (4):

معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة مع بعضها بعضاً

الأبعاد	قواعد العمل	التشخيص	القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد
قواعد العمل	1		
التشخيص	-0.440**	1	
القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد	0.566**	-0.226**	1

**تعني أنها دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن علاقات الارتباط بين أبعاد الاستبانة مع بعضها بعضاً تراوحت بين (0.226 & 0.566)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من الثبات تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ، والجدول الآتي يوضح ذلك:



جدول (5):

معامل الثبات لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية

ثبات ألفا	عدد الفقرات	الأبعاد
0.823	11	قواعد العمل
0.911	11	التشخيص
0.902	11	القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد
0.956	33	الثبات العام للأداة

يتضح من الجدول (5) أن معامل ثبات ألفا للأداة يتمتع بثبات عالٍ جدًا. مما يعني أن فقرات الاستبانة تقيس بشكل متنسق ومتربط مفهوم الإدارة المرئية، مما يعزز من موثوقية نتائج الدراسة. المعالجات الإحصائية:

باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "ومعامل "ألفا كرونباخ" لمتغيرات العينة، واستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي لحساب متوسطات استجابات أفراد العينة لكل بعد، والانحرافات المعيارية للتعرف على التباين للفقرات ولأبعاد.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: عرض نتائج السؤال الفرعي الأول ومناقشتها، الذي ينص على:

ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ككل ثم على مستوى كل بعد من أبعاده الثلاثة على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة، كالآتي:

جدول (6):

متوسطات درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية على مستوى كل بعد

والأداة ككل

م	الأبعاد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	قواعد العمل	2	3.86	1.12	عالية
2	التشخيص	3	3.48	1.30	عالية
3	القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد	1	3.75	1.09	عالية
	إجمالي الأبعاد ككل		70.3	17.1	عالية



يتبين من الجدول رقم (6) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية كانت عالية على مستوى الأبعاد الثلاثة، إذ بلغ المتوسط العام للأبعاد ككل 3.70 مع انحراف معياري 1.17، مما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والممارسة الفعالة لرؤساء الأقسام، وتعكس هذه النتائج وجود نقاط قوة واضحة في تقليل الهدر وتنظيم العمل، مع الحاجة إلى تعزيز عمليات التشخيص لتحسين الأداء بشكل أكبر.

وقد جاء بعد "القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.75 وانحراف معياري 1.09، ودرجة ممارسة عالية، مما يدل على اهتمام كبير بتحسين استغلال الوقت والموارد وتقليل الهدر، وهو ما يعزز الفعالية والكفاءة في العمل الأكاديمي والإداري، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "قواعد العمل" بمتوسط 3.86 وانحراف معياري 1.12، ودرجة ممارسة عالية، مما يعكس التزاماً قوياً بتنظيم العمل وتوضيح المهام والأدوار داخل الأقسام، وهو أساس لأي إدارة ناجحة. أما بعد "التشخيص" فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.48 وانحراف معياري 1.30، ودرجة ممارسة عالية أيضاً، لكنه أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أن عمليات التشخيص وتحليل المشكلات تحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز الدقة والفعالية.

ولمزيد من التفصيل سيتم عرض نتائج فقرات كل بعد من الأبعاد الثلاثة على حدة، وذلك على النحو الآتي:

1) عرض نتائج البعد الأول ومناقشتها، المتمثل ببعد قواعد العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية في قواعد العمل ككل ولكل فقرة من فقراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة، وكانت نتائجها كالآتي:

جدول (7):

يوضح درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية في قواعد العمل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يلتزم رئيس القسم بتكليف أعضاء هيئة التدريس بالأعمال ضمن اختصاصاتهم بشكل مكتوب وواضح.	4.52	0.87	1	عالية جداً
2	يحدد أهداف القسم بوضوح ويعمل على تحقيقها	4.33	0.99	2	عالية جداً
3	يؤكد في اجتماعات المجلس على قواعد العمل وضمها تطبيقها.	4.17	1.05	3	عالية
5	يضع تعليمات تنظيمية داخلية لتنظيم العمل الأكاديمي	3.98	1.12	4	عالية



رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
والإداري					
4	يتعامل بشفافية مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية	4.16	1.07	5	عالية
7	يوظف تقنيات الاتصال الحديثة لتوضيح التعليمات بشكل فعال	3.90	1.13	6	عالية
8	يتابع سير العمل داخل القسم بشكل مستمر	3.89	1.14	7	عالية
9	يعمل على تعميم قواعد وإجراءات العمل على جميع أعضاء القسم لضمان الوضوح والالتزام	3.88	1.15	8	عالية
10	يفوض صلاحيات محددة لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الكفاءة	3.27	1.23	9	متوسطة
6	يستخدم معايير محددة وواضحة مسبقاً لتقييم الأداء.	3.19	1.28	10	متوسطة
11	يشجع أعضاء هيئة التدريس على النقد البناء والاعتراف بالأخطاء	3.12	1.29	11	متوسطة
المتوسط العام للبعد					
		٣,٨6	1.12		عالية

تشير نتائج الجدول (7) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية في قواعد العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت عالية جداً بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.12)؛ مما يعكس التزاماً كبيراً بقواعد العمل وتنظيماً فعالاً للمهام داخل الأقسام، ويُعزى هذا المستوى إلى حرص الرؤساء على توضيح المهام وتحديد الأهداف والعمل بشفافية، مما يسهم في تحقيق بيئة عمل منظمة وفعالة.

أما على مستوى الفقرات، فقد حصلت الفقرة رقم (1) "يلتزم رئيس القسم بتكليف أعضاء هيئة التدريس بالأعمال ضمن اختصاصاتهم بشكل مكتوب وواضح" على المرتبة الأولى بمتوسط 4.52 وبدرجة "عالية جداً"، ويُعزى ذلك إلى وضوح التكاليف المكتوبة التي تعزز الفهم والالتزام. تلتهما الفقرة رقم (2) "يحدد أهداف القسم بوضوح ويعمل على تحقيقها" بمتوسط 4.33، وبدرجة "عالية جداً" في المرتبة الثانية، مما يدل على اهتمام الرؤساء بتوجيه العمل نحو أهداف محددة. جاءت الفقرة رقم (3) "يؤكد في اجتماعات المجلس على قواعد العمل وضمان تطبيقها" في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.17 وبدرجة "عالية"، ويعزى ذلك إلى أهمية التأكيد المستمر على قواعد العمل لتعزيز الالتزام. أما الفقرة رقم (5) "يضع تعليمات تنظيمية داخلية لتنظيم العمل الأكاديمي والإداري" فحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط 3.98 وبدرجة "عالية"، مما يعكس وجود تعليمات تنظيمية جيدة مع بعض التفاوت في تطبيقها. الفقرة رقم (4) "يتعامل بشفافية مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.16 وبدرجة "عالية"، دلالة على التزام



جيد بالشفافية التي تبني الثقة. الفقرة رقم (7) "يوظف تقنيات الاتصال الحديثة لتوضيح التعليمات بشكل فعال" حصلت على المرتبة السادسة بمتوسط 3.90 وبدرجة "عالية"، مما يشير إلى استخدام جيد للتقنيات مع مجال التحسين. الفقرة رقم (8) "يتابع سير العمل داخل القسم بشكل مستمر" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط 3.89 وبدرجة "عالية"، تدل على متابعة جيدة لكنها غير منتظمة في بعض الأحيان. الفقرة رقم (9) "يعمل على تعميم قواعد وإجراءات العمل على جميع أعضاء القسم لضمان الوضوح والالتزام" حصلت على المرتبة الثامنة بمتوسط 3.88 وبدرجة "عالية"، مما يعكس جهودًا لتوحيد الإجراءات مع بعض التحديات في التطبيق الشامل. أما الفقرة رقم (10) "يفوض صلاحيات محددة لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الكفاءة" فحصلت على المرتبة التاسعة بمتوسط 3.27 وبدرجة "متوسطة"، مما يشير إلى ضعف في التفويض قد يؤثر على الكفاءة. الفقرة رقم (6) "يستخدم معايير محددة وواضحة مسبقًا لتقييم الأداء" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط 3.19 وبدرجة "متوسطة"، دلالة على نقص في وضوح أو تطبيق معايير التقييم. وأخيرًا، الفقرة رقم (11) "يشجع أعضاء هيئة التدريس على النقد البناء والاعتراف بالأخطاء" حصلت على المرتبة الحادية عشرة بمتوسط 3.12 وبدرجة "متوسطة"، مما يعكس قصورًا في خلق بيئة تشجع على النقد والاعتراف، وهو جانب يحتاج إلى تطوير لتعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر.

2. عرض نتائج البعد الثاني ومناقشتها، المتمثل ببعد التشخيص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية في التشخيص ككل ولكل فقرة من فقراته على حدة، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة، وكانت نتائجها كالتالي:

جدول (8):

يوضح درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية في التشخيص

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
8	يعمل على سد النقص في الكادر الأكاديمي بأسرع وقت ممكن	3.94	0.99	1	عالية
10	ينفذ إجراءات تتماشى مع متطلبات العمل الأكاديمي لتحسين الأداء	3.84	1.02	2	عالية
1	يشرك أعضاء هيئة التدريس في برامج تدريبية تهدف إلى التغلب على التحديات الوظيفية.	3.54	1.22	3	عالية
4	يفعل مبدأ الثواب والعقاب بين منسوبي القسم	3.49	1.27	4	عالية
7	يوفر مناخًا إيجابيًا يعزز دافعية أعضاء هيئة التدريس للعمل بفاعلية	3.46	1.32	5	عالية



رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
6	يستفيد من آراء أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول للمشكلات الأكاديمية	3.45	1.33	6	عالية
11	يتعرف على حاجات أعضاء هيئة التدريس ويعمل على تلبيتها	3.44	1.34	7	عالية
2	يشجع الإبداع في التعامل مع التحديات الأكاديمية والإدارية	3.42	1.39	8	عالية
9	يخصص وقتاً لتحليل الصعوبات الأكاديمية بشكل جماعي	3.32	1.43	9	متوسطة
5	يطور إجراءات العمل بما يقلل من الروتين الإداري	3.22	1.47	10	متوسطة
3	يشخص الصعوبات التي تواجه القسم بوضوح للوصول إلى الأسباب الحقيقية	3.12	1.55	11	متوسطة
المتوسط العام للبعد		3.48	١,٣٠		عالية

تشير نتائج الجدول (8) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية في التشخيص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة عالية بمتوسط عام بلغ (3.48) وانحراف معياري (1.30)، وقد يُعزى ذلك إلى التزام عالٍ بعمليات التشخيص وتحليل المشكلات داخل الأقسام العلمية، مع وجود تفاوت ملحوظ في تقييمات الأفراد يعكس اختلافات في مستوى التطبيق أو الإدراك لهذه الممارسات. وعلى مستوى الفقرات، حصلت الفقرة رقم (8) "يعمل على سد النقص في الكادر الأكاديمي بأسرع وقت ممكن" على المرتبة الأولى بمتوسط 3.94 وبدرجة "عالية"، ويُعزى ذلك إلى حرص الرؤساء على معالجة النقص في الموارد البشرية بسرعة لضمان استمرارية العمل الأكاديمي بكفاءة. تلتها الفقرة رقم (10) "ينفذ إجراءات تتماشى مع متطلبات العمل الأكاديمي لتحسين الأداء" بمتوسط 3.84 وبدرجة "عالية"، مما يدل على اهتمام الرؤساء بتطبيق إجراءات عملية لتحسين الأداء. جاءت الفقرة رقم (1) "يشرك أعضاء هيئة التدريس في برامج تدريبية تهدف إلى التغلب على التحديات الوظيفية" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.54 وبدرجة "عالية"، مما يعكس توجهاً نحو تطوير الكفاءات لمواجهة التحديات. أما الفقرة رقم (4) "يفعل مبدأ الثواب والعقاب بين منسوبي القسم" فحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط 3.49 وبدرجة "عالية"، دلالة على تطبيق نظم تحفيزية لضمان الانضباط. الفقرة رقم (7) "يوفر مناخاً إيجابياً يعزز دافعية أعضاء هيئة التدريس للعمل بفاعلية" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.46 وبدرجة "عالية"، مما يشير إلى وجود اهتمام بتحسين بيئة العمل. الفقرة رقم (6) "يستفيد من آراء أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول للمشكلات الأكاديمية" حصلت على المرتبة السادسة بمتوسط 3.45 وبدرجة "عالية"، مما يعكس تشجيع المشاركة في صنع القرار. الفقرة رقم (11) "يتعرف على حاجات أعضاء هيئة التدريس ويعمل على تلبيتها" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط 3.44 وبدرجة "عالية"، دلالة على اهتمام بالاحتياجات الفردية. الفقرة



رقم (2) "يشجع الإبداع في التعامل مع التحديات الأكاديمية والإدارية" حصلت على المرتبة الثامنة بمتوسط 3.42 وبدرجة "عالية"، مما يعكس دعم الابتكار. أما الفقرة رقم (9) "يخصص وقتاً لتحليل الصعوبات الأكاديمية بشكل جماعي" فجاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط 3.32 وبدرجة "متوسطة"، مما يشير إلى وجود بعض القصور في العمل الجماعي التحليلي. الفقرة رقم (5) "يطور إجراءات العمل بما يقلل من الروتين الإداري" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط 3.22 وبدرجة "متوسطة"، دلالة على الحاجة لتحسين الإجراءات الإدارية. وأخيراً، الفقرة رقم (3) "يشخص الصعوبات التي تواجه القسم بوضوح للوصول إلى الأسباب الحقيقية" حصلت على المرتبة الحادية عشر بمتوسط 3.12 وبدرجة "متوسطة"، مما يعكس ضعفاً نسبياً في التشخيص الدقيق للمشكلات، وهو جانب يتطلب تطويراً لتعزيز الفعالية الإدارية.

3. عرض نتائج السؤال البعد الثالث ومناقشتها، المتمثل ببعد القضاء على الهدر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية في القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد ككل ولكل فقرة من فقراته على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة، وكانت نتائجها كالاتي:

جدول (9):

يوضح درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية في القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
2	يوافق على منح الإجازات بما يضمن عدم التأثير على سير العمل.	4.31	.79	1	عالية جداً
4	يقلل من الممارسات التي تهدر الوقت أثناء الدوام الرسمي.	4.24	.88	2	عالية جداً
5	يتدرج في تطبيق العقوبات لضمان الالتزام بالدوام..	4.19	.89	3	عالية
1	يوفر المعلومات والتقنيات الإدارية الحديثة للحد من هدر الوقت	3.95	1.18	4	عالية
3	يستفيد من الموارد المادية والبشرية في الجامعة بشكل أمثل	3.86	1.22	5	عالية
8	يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية التي تؤدي إلى هدر الوقت	3.69	1.29	6	عالية
6	يقلل من إعداد جداول أعمال يومية أو أسبوعية زائدة عن الحاجة	3.55	1.31	7	عالية
10	يضع خططاً واضحة لإدارة الوقت بفعالية	3.52	1.33	8	عالية
11	يعزز ثقافة الترشيح بين منسوبي القسم في جميع العمليات	3.39	1.36	9	متوسطة



رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
والإجراءات					
7	يحدد قائمة بالأعمال الواجب إنجازها يوميًا مع تحديد الأوقات المخصصة لها.	3.32	1.39	10	متوسطة
9	يخصص أوقاتاً محددة لإجراء المكالمات الهاتفية المتعلقة بالعمل الأكاديمي	3.22	1.45	11	متوسطة
المتوسط العام للبعد		3.75	١,٠٩		عالية

تشير نتائج الجدول (9) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية في القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " كانت بدرجة عالية بمتوسط عام بلغ (3.75) وانحراف معياري (1.09)، مما يعكس اهتماماً عالياً بالحد من الهدر وتحسين استغلال الوقت والموارد داخل الأقسام، مع وجود تفاوت في آراء الأفراد يعكس اختلافات في مستوى التطبيق أو الإدراك لهذه الممارسات.

وعلى مستوى الفقرات، حصلت الفقرة رقم (2) "يوافق على منح الإجازات بما يضمن عدم التأثير على سير العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط 4.31 وبدرجة "عالية جداً"، ويُعزى ذلك إلى حرص الرؤساء على تنظيم الإجازات بطريقة تحافظ على استمرارية العمل دون تأثير سلبي. تلتها الفقرة رقم (4) "يقلل من الممارسات التي تهدر الوقت أثناء الدوام الرسمي" بمتوسط 4.24 وبدرجة "عالية جداً"، مما يدل على جهود فعالة للحد من الإهدار الزمني. فيما جاءت الفقرة رقم (5) "يتدرج في تطبيق العقوبات لضمان الالتزام بالدوام" في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.19 وبدرجة "عالية"، مما يعكس وجود نظام تحفيزي وانضباطي واضح. أما الفقرة رقم (1) "يوفر المعلومات والتقنيات الإدارية الحديثة للحد من هدر الوقت" فحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط 3.95 وبدرجة "عالية"، مما يشير إلى استخدام جيد للتقنيات الحديثة مع بعض التفاوت في التطبيق. الفقرة رقم (3) "يستفيد من الموارد المادية والبشرية في الجامعة بشكل أمثل" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.86 وبدرجة "عالية"، دلالة على استغلال جيد للموارد. الفقرة رقم (8) "يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية التي تؤدي إلى هدر الوقت" حصلت على المرتبة السادسة بمتوسط 3.69 وبدرجة "عالية"، مما يشير إلى وجود جهود للحد من الروتين الإداري. الفقرة رقم (6) "يقلل من إعداد جداول أعمال يومية أو أسبوعية زائدة عن الحاجة" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط 3.55 وبدرجة "عالية"، مما يعكس وجود محاولة لتبسيط العمل. الفقرة رقم (10) "يضع خططاً واضحة لإدارة الوقت بفعالية" حصلت على المرتبة الثامنة بمتوسط 3.52 وبدرجة "عالية"، دلالة على وجود تخطيط جيد للوقت. أما الفقرة رقم (11) "يعزز ثقافة الترشيد بين منسوبي القسم في جميع العمليات والإجراءات" فجاءت في



المرتبة التاسعة بمتوسط 3.39 وبدرجة "متوسطة"، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز ثقافة الترشيد بشكل أكبر. الفقرة رقم (7) "يحدد قائمة بالأعمال الواجب إنجازها يوميًا مع تحديد الأوقات المخصصة لها" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط 3.32 وبدرجة "متوسطة"، مما يعكس ضعفًا نسبيًا في تنظيم المهام اليومية. وأخيرًا، الفقرة رقم (9) "يخصص أوقاتًا محددة لإجراء المكالمات الهاتفية المتعلقة بالعمل الأكاديمي" حصلت على المرتبة الحادية عشرة بمتوسط 3.22 وبدرجة "متوسطة"، مما يدل على قصور في تنظيم الوقت المخصص للاتصالات الأكاديمية، وهو جانب يحتاج إلى تحسين لتعزيز الفعالية الإدارية.

ثانيًا: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، نوع الكلية، سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

تم اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية تُعزى لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:
جدول رقم (10):

اختبار (ت) لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
قواعد العمل	ذكر	154	3.99	0.883	0.722	0.313
	أنثى	46	3.82	0.911		
التشخيص	ذكر	154	3.94	0.876	0.893	0.345
	أنثى	46	3.96	0.954		
القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد	ذكر	154	3.80	0.923	0.318	0.731
	أنثى	46	3.93	0.893		
الدرجة الكلية	ذكر	154	3.97	0.874	0.566	0.572
	أنثى	46	3.79	0.890		



يتضح من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذكور وإناث أعضاء هيئة التدريس في تقييم درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية بجامعة حفر الباطن، وذلك عبر جميع أبعاد الدراسة، إذ تجاوزت قيم مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى تساوي وجهات النظر بين الجنسين، ويعزى ذلك إلى أن ممارسات الإدارة المرئية في الأقسام الأكاديمية تعتمد بشكل أساسي على المعايير التنظيمية والإدارية الموحدة التي تطبق على الجميع بغض النظر عن الجنس، وأن أعضاء هيئة التدريس، سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً، يتعرضون للبيئة الأكاديمية والإدارية نفسها، مما يقلل من تأثير متغير الجنس على تقييماتهم. كما أن التماثل في التكوين المهني والخبرات بين الجنسين قد يسهم في تجانس التقييمات، مما يعكس استقراراً وموضوعية في ممارسات الإدارة المرئية داخل الجامعة.

وانفقت النتيجة مع دراسة حمادة واشتيوي (2023) ودراسة عبد القادر (2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس. كما اختلفت مع دراسة القحطاني (2019) التي توصلت إلى وجود فروقات تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية:

تم استخدام اختبار (أنوفا) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (11):

نتائج اختبار (أنوفا) لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

البعده	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
قواعد العمل	بين المجموعات	0,363	2	0,272	0,528	0,622
	داخل المجموعات	24,714	198	0,624		
	الكلية	25,077	200			
التشخيص	بين المجموعات	0,334	2	0,356	1,341	0,420
	داخل المجموعات	21,644	198	0,671		
	الكلية	21,978	200			
القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد	بين المجموعات	0,351	2	0,427	1,274	0,391
	داخل المجموعات	20,323	198	0,598		
	الكلية	20,674	200			
الأداة ككل	بين المجموعات	1,048	2	0,321	0,765	0,378



البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	22,576	198	0.576	
	الكلية	23,634	200		

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية بجامعة حفر الباطن عند مستوى متغير الدرجة العلمية، إذ جاءت قيم مستوى الدلالة لجميع الأبعاد، والأداة ككل أكبر من 0.05 (بين 0.378 و0.622)، ويمكن عزو ذلك إلى أن اختلاف الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس لا يؤثر بشكل ملحوظ على تقييمهم لممارسات الإدارة المرئية في الأقسام العلمية. كون ممارسات الإدارة المرئية تتسم بالثبات والاتساق عبر مختلف المستويات العلمية لاعتمادها على سياسات وإجراءات موحدة تطبق على الجميع بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية، كما يشتركون في البيئة التنظيمية والإدارية نفسها، مما يقلل من تأثير الفروق العلمية على تقييماتهم القائمة على معايير موضوعية أكثر من كونها متأثرة بالمستوى العلمي للأفراد. واتفقت تلك النتيجة مع دراسة حمادة وشتيوي (2023) ودراسة عبد القادر (2021) اللتين

توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الدرجة العلمية

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير نوع الكلية:

تم اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر

الباطن للإدارة المرئية تُعزى لمتغير نوع الكلية، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (12):

اختبار (ت) للفروق في آراء عينة الدراسة باختلاف متغير نوع الكلية

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
قواعد العمل	تطبيقية	89	3.6615	0.73743	0.652-	0.515
	انسانية	111	3.7177	0.82012		
التشخيص	تطبيقية	89	3.6651	0.77869	0.541-	0.589
	انسانية	111	3.7127	0.82306		
القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد	تطبيقية	89	3.5969	0.73412	0.638-	0.524
	انسانية	111	3.6517	0.81803		



0.547	0.603-	0.71224	3.6444	89	تطبيقية	الدرجة الكلية
		0.78695	3.6944	111	انسانية	

تشير نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات التطبيقية والإنسانية فيما يتعلق بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية بجامعة حفر الباطن، إذ جاءت قيم مستوى الدلالة لجميع الأبعاد، والدرجة الكلية أكبر من 0.05 (بين 0.515 و0.589)، ويعزى ذلك إلى أن ممارسات الإدارة المرئية في الجامعة تخضع لسياسات وإجراءات موحدة تطبق على جميع الأقسام العلمية بغض النظر عن نوع الكلية، كما أن أعضاء هيئة التدريس في كلا النوعين يتعرضون للبيئة التنظيمية والإدارية نفسها، مما يقلل من تأثير اختلاف نوع الكلية على تقييماتهم التي تعتمد على معايير موضوعية ومتسقة عبر مختلف الكليات.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (أنوفا) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن للإدارة المرئية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (13):

نتائج اختبار (أنوفا) لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.467	0.718	0.484	2	1.452	بين المجموعات	قواعد العمل
		0.674	198	31.65	داخل المجموعات	
			200	33.108	الكلية	
0.231	1.674	0.662	2	1.987	بين المجموعات	التشخيص
		0.627	198	29.455	داخل المجموعات	
			200	31.442	الكلية	
0.352	0.661	0.344	2	1.421	بين المجموعات	القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد
		0.549	198	33.676	داخل المجموعات	
			200	35.097	الكلية	



0.367	0.732	0.343	2	1,148	بين المجموعات	الأداة ككل
		0.584	198	22,53	داخل	
				2	المجموعات	
			200	23,63	الكلي	
				2		

تشير نتائج اختبار (أنوفا) للعينات المستقلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للإدارة المرئية بجامعة حفر الباطن عند مستوى متغير سنوات الخبرة، إذ جاءت قيم مستوى الدلالة لجميع الأبعاد، والأداة ككل أكبر من 0.05 (بين 0.231 و0.467). هذا يدل على أن سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس لا تؤثر بشكل ملحوظ على تقييمهم لممارسات الإدارة المرئية في الأقسام العلمية كونهم يتعرضون للبيئة التنظيمية والإدارية نفسها، وهذا لا يؤثر بشكل أكبر على تقييماتهم مقارنة بسنوات الخبرة.

واتفقت النتيجة مع نتيجة دراستي حمادة واشتيوي (2023) وعبد القادر (2021) اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة القرني (2023) التي أظهرت وجود فروق لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

الإجابة عن السؤال الرئيس الذي ينص على: ما التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام

العلمية بجامعة حفر الباطن في ضوء مدخل الإدارة المرئية؟

منطلقات التصور المقترح

يستند التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن في ضوء مدخل

الإدارة المرئية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية والعملية، يمكن إجمالها في الآتي:

- أن الإدارة المرئية تُعد من المداخل الإدارية الحديثة القادرة على تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، من خلال الوضوح، وتقليل الهدر، وتعزيز المشاركة.
- فلسفة الإدارة المرئية التي تقوم على مبادئ الشفافية، والوضوح، والمشاركة، والتمكين، والتحسين المستمر، التي تتفق مع فلسفة الجامعة في تحقيق الجودة والتميز الأكاديمي.
- اعتماد مبادئ الإدارة الحديثة التي تركز على تفعيل الأنظمة البصرية، وتقليل الهدر، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- مواكبة التوجهات الوطنية في إطار رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تطوير التعليم العالي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.



- الاستجابة للمتطلبات المتجددة لسوق العمل وما يفرضه من ضرورة تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس كفئة مهنية تتطلع إلى بيئة عمل محفزة وإدارة فاعلة
- الاستناد إلى الهيكل التنظيمي للجامعة ولأبحاثها الداخلية، بما يضمن اتساق التصور مع السياسات والإجراءات المعتمدة، وسهولة دمجها في النظم الإدارية القائمة
- التباين في مستويات ممارسة أبعاد الإدارة المرئية بين العالي (قواعد العمل) والمتوسط (التشخيص والهدر)، مما يستدعي تعزيز التكامل بين هذه الأبعاد.
- وجود نقاط قوة يمكن البناء عليها، خاصة في مجال توثيق العمل وتحديد المهام، التي يمكن أن تشكل قاعدة انطلاق لتطوير المجالات الأخرى.

ثانياً: مبررات التصور المقترح

تنبع مبررات التصور المقترح مما يأتي:

- حاجة الجامعة إلى تطوير ممارساتها الإدارية لتلبية معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لنتائج التي أظهرت أن بعض ممارسات الإدارة المرئية جاءت بدرجة متوسطة، خاصة في مجالي التشخيص والتفويض.
- ضرورة رفع كفاءة الأداء الإداري للأقسام العلمية لتعزيز مكانة الجامعة بين مؤسسات التعليم العالي
- الحاجة إلى تقليل الهدر في الوقت والموارد، ورفع كفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة.
- ضعف بعض الممارسات المتعلقة بالتشخيص الدقيق للمشكلات وتشجيع النقد البناء.
- خلق بيئة إدارية جاذبة تحد من تسرب الكفاءات الأكاديمية المتميزة.
- تحسين مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال ممارسات إدارية أكثر شفافية وتمكيناً
- ندرة التصورات التطبيقية التي تستند إلى نتائج ميدانية في البيئة الجامعية السعودية.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

- يهدف التصور المقترح بدرجة أساسية إلى تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن في ضوء مدخل الإدارة المرئية للوصول إلى مستوى عالٍ ومتكامل من الممارسة في جميع أبعادها.
- تعميق الممارسات الإيجابية القائمة في مجال قواعد العمل، وتطوير الجوانب الأقل تحقيقاً كالتفويض وتقييم الأداء.
- رفع كفاءة رؤساء الأقسام في تشخيص المشكلات وتحليلها والوصول إلى أسبابها الجذرية، بما يدعم اتخاذ القرارات المناسبة وتحسين الأداء الإداري.



- تحسفن استغلال الموارد البشرفة والمادفة، والاستثمار الأمثل للكفاءات.
- تفعلف مبدأ تفوفض الصلاففات وإشارك أعضاء هفئة التدرفس فف عملففات التفشفص وصنع القرار.

رابعاً: مجالاف التفصور المقترح:

فرتكز التفصور المقترح على ثلاثة مجالاف رئفسة، هف:

المجال الأول: تفوفر قواعد العمل

- تفصمم نماذج موحدة للتكلفاف الكتابفة ترافف التفصصات وتحدد المهام والصلاففات بشكل دقفق.
- وضع سفاسات واضحه لتفوفض الصلاففات لأعضاء هفئة التدرفس بما فعزز الكفاءة وفحقق التمكفن.
- بناء معاففر واضحه ومعلنة مسبقاً لتقففم أداء أعضاء هفئة التدرفس، ترتبف بمؤشراف أداء قابلة للقفاس.
- تففعل آلفاف التفواصل الشفاف ونشر المعلوماف المتعلقة بقرارات وإجراءاف القسم.

المجال الثاني: تفوفر التفشفص:

- تدرفب رؤساء الأقسام على أدوات وأسالفب التفشفص العلمف وتللل المشكلات (كأسلوب تللل الأسباب الجذرفة).
- تفصفف وقت منظم فف اجفماعاف المجلس لتللل الصعوباف الأكادفمفة بشكل جمافف.
- تفوفر قواعد بففاناف ومؤشراف رقابفة تساعد على رصد المشكلات مبكراً وتشفصفها بدقة.
- تففعل دور أعضاء هفئة التدرفس فف تفدد المشكلات وتلللها والوصول إلى حلول مناسبة.

المجال الثالث: تفوفر آلفاف القضاة على الهدر:

- تفوفر أنظمة لمتابعة الالفزام بالجداول الزمنية وتقلل الوقت المسغرق فف الإجراءات ففر الضررفة.
- وضع معاففر لعقد الاجفماعاف فضمن فعالفها وتقلل من تكرار الاجفماعاف ففر المجدفة.
- بناء خرفطة للكفاءاف المتمفزة فف كل قسم، وتوظففها فف المهام الأكثر أهمفة والأكثر تأفراً.
- مرافعة دورفة للإجراءاف الإدارفة والعمل على تبسففها وإزالة البفرورقراطفة.
- تففعل آلفاف مرافعة القرارات وتصففح ففر الفعال منها بشكل دائم.



خامسًا: متطلبات تطبيق التصور المقترح

متطلبات بشرية:

- توفير الدعم الكامل من إدارة الجامعة وعمادة الجودة وتطوير الأداء لتنفيذ التصور.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات رؤساء الأقسام في مجالات الإدارة المرئية.
- تكوين فرق تطويرية على مستوى الكليات والأقسام لمتابعة تنفيذ التصور.

متطلبات مادية وتقنية:

- تطوير منصة إلكترونية للإدارة المرئية تتيح توثيق القواعد، ورصد المؤشرات، ومتابعة الأداء.
- رصد ميزانية خاصة لتنفيذ برامج التطوير والتدريب والحوافز.
- توفير لوحات قيادة وأدوات عرض مرئي لمؤشرات أداء الأقسام.

متطلبات تنظيمية:

- مراجعة وتحديث اللوائح المنظمة لعمل الأقسام بما يتوافق مع مدخل الإدارة المرئية.
- إعداد دليل إرشادي للإدارة المرئية خاص برؤساء الأقسام العلمية.
- ربط نظام الحوافز والمكافآت بمدى تطبيق ممارسات الإدارة المرئية

سابعًا: المعوقات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح

قد تواجه عملية التطبيق عددًا من المعوقات، من أبرزها:

- مقاومة التغيير من بعض القيادات الأكاديمية.
- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على رؤساء الأقسام.
- ضعف المهارات الإدارية لدى بعض رؤساء الأقسام.
- محدودية الموارد المالية أو التقنية.
- غياب الحوافز المرتبطة بالأداء الإداري المتميز.

ثامنًا: سبل معالجة المعوقات

يمكن التغلب على المعوقات السابقة من خلال:

- نشر الوعي بأهمية الإدارة المرئية وأثرها في تحسين الأداء.
- تخفيف الأعباء الإدارية غير الضرورية عن رؤساء الأقسام.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للممارسات الإدارية المتميزة.
- توفير برامج تدريب مستمرة ومتخصصة.
- إشراك رؤساء الأقسام في تخطيط وتنفيذ برامج التطوير.



توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

توصيات موجهة لإدارة الجامعة:

- تبني التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في ضوء مدخل الإدارة المرئية، والعمل على تطبيقه في الأقسام الأكاديمية.
- تضمين مبادئ الإدارة المرئية ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة والكليات.
- توفير الدعم المؤسسي اللازم لتنفيذ برامج التطوير المرتبطة بالإدارة المرئية.
- مراجعة السياسات واللوائح المنظمة لعمل الأقسام العلمية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة المرئية.
- ربط الحوافز والتقييم الوظيفي لرؤساء الأقسام بمدى تطبيقهم لممارسات الإدارة المرئية.

توصيات موجهة لعمادة التطوير والجودة:

- إعداد برامج تدريبية متخصصة لرؤساء الأقسام في مجالات التشخيص الإداري، وتحليل المشكلات، وتفويض الصلاحيات، وتقييم الأداء.
- تطوير أدوات ونماذج إجرائية تساهم في دعم تطبيق الإدارة المرئية داخل الأقسام العلمية.
- إنشاء نظام متابعة لمؤشرات أداء الأقسام العلمية وتقديم تغذية راجعة دورية.
- تنظيم ورش عمل ولقاءات دورية لتبادل الخبرات وعرض أفضل الممارسات الإدارية بين الأقسام.

توصيات موجهة لرؤساء الأقسام العلمية:

- تعزيز ممارسات التشخيص الإداري وتحليل المشكلات بمشاركة أعضاء هيئة التدريس.
- استثمار الكفاءات العلمية داخل القسم وتوظيفها في المهام المناسبة.
- تشجيع ثقافة الحوار والنقد البناء بما يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
- تفعيل ممارسات التفويض والتمكين بما يعزز المشاركة في اتخاذ القرار.
- وضع معايير واضحة وشفافة لتقييم الأداء وترشيد الاجتماعات بما يحقق فاعليتها.

توصيات موجهة لأعضاء هيئة التدريس:

- المشاركة الفاعلة في تشخيص المشكلات وتقديم المقترحات التطويرية.
- تبني ثقافة النقد البناء والمبادرة في دعم عمليات التطوير داخل الأقسام.
- الاستعداد لتحمل المسؤوليات المرتبطة بالتفويض الإداري.
- المشاركة في البرامج التدريبية التي تساهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري



مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسات مماثلة في جامعات سعودية أخرى للتعرف على واقع ممارسة الإدارة المرئية وإمكانية تعميم النتائج
- دراسة معوقات تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية أو بين التجارب الدولية في تطبيق الإدارة المرئية في التعليم العالي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو هزيم، راية عبد الوهاب عبد الله. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- برهمن، أميرة عبد الرحمن أحمد. (2013). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم. [أطروحة دكتوراه منشورة] جامعة أم القرى. <http://www.uqu.edu.sa/page/ar/583>
- آل الحسن، إيمان مرعي سعيد مرعي. (2022). معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (12)، 907-951.
- الجنابي، سامي ذياب محل؛ صلح، رشا صالح. (2019). دور الإدارة المرئية في تعزيز الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية لآراء عينة من المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(48)، 393-412.
- حمادة، سوزان أحمد. (2018). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-913256>
- حمادة، سوزان أحمد؛ اشتوي، محمد عبد. (2023). جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 94، 215-242.
- الحيلة، أمال عبد المجيد؛ أبو عجوة، حسام كامل. (2018). أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 5، 399-436.
- الزبون، عدنان مفلح. (2022). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة أسيوط، 38(9)، 261-278.
- الشريف، نجاة عبد القادر عبد الله. (2024). درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي: دراسة ميدانية على مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي. مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية، (2)، 16-45.



- عبد القادر، صفاء جمال صبيحي. (2021). *فاعلية الإدارة المرئية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة التخطيط الاستراتيجي لديهم*. [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة .
<http://www.iugaza.edu.ps>
- عثمان، عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن. (2020). *إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر*. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11(4)، 501-556.
- القحطاني، ريم بنت ثابت. (2019). *واقع تطبيق رؤساء الأقسام المؤسسية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض للاستراتيجيات الإدارية المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(17)، 1-29.
- القرني، نورا عوض. (2023). *استراتيجيات الإدارة البصرية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة جامعة شقراء من وجهة نظرهم*. *المجلة التربوية الأردنية*، 8(2)، 250-276.
- مطوع، ضياء الدين محمد؛ الخليفة، حسن جعفر. (2014). *مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية*. مكتبة المتنبي.
- المواضية، رضا سلامة. (2021). *مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية*. *مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(3)، 93-212.
- الهذلي، واحد. (2015). *إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

Arabic References

- Abū Hazīm, Rāyah 'Abd al-Wahhāb 'Abd Allāh. (2020). *Darajat mumārasat mudīrī al-madāris al-thānawīyyah al-hukūmiyyah fī Liwā' Mārka lil-idārah al-mar'iyyah wa 'alāqatuhā bi-al-tamayyuz al-mu'assasī min wihat nazar al-mu'allimīn*. (Risālat mājistīr manshūrah). Jāmī'at al-Sharq al-Awsat.
- su'ūdiyyah fī zill al-idārah al-mar'iyyah bi-mafāhīm Kaizen lil-jawdah al-yābāniyyah kamā yataṣawwaruhā mudīrū al-jāmī'at wa-wukalā'uhum*. [Unpublished doctoral dissertation]. Jāmī'at Umm al-Qurā.
<http://www.uqu.edu.sa/page/ar/583>
- Āl al-Ḥasan, Īmān Mar'ī Sa'īd Mar'ī. (2022). *Mu'awwiqāt taṭbīq al-idārah al-mar'iyyah fī al-madāris al-ahliyyah bi-Shamāl Jiddah min wihat nazar mudīrī al-madāris*. *Majallat Shabāb al-Bāhithīn fī al-'Ulūm al-Tarbawīyyah*, 12, 908-951.
- Al-Janābī, Sāmī Dīyāb Maḥal; Muṣliḥ, Rashā Ṣāliḥ. (2019). *Dawr al-idārah al-mar'iyyah fī ta'zīz al-khadamāt al-talīmīyyah: Dirāsah maydāniyyah li-ārā' ayyinah min al-mushrifīn fī Mudīriyyat Tarbiyat Ṣalāh al-Dīn*. *Majallat Tikrīt lil-'Ulūm al-Idāriyyah wa-al-Iqtisādiyyah*, 15(48), 393-412.
- Ḥammādah, Sūzān Aḥmad. (2018). *Al-idārah al-mar'iyyah wa atharuhā 'alā adā' al-'āmilīn: Dirāsah taṭbīqiyyah 'alā al-Kulliyyah al-Jāmi'iyyah lil-'Ulūm al-Taṭbīqiyyah*. (Risālat mājistīr ghayr manshūrah). Kulliyat al-Iqtisād wa-al-'Ulūm al-Idāriyyah, al-Jāmi'ah al-Islāmiyyah.



- Ḥammādah, Sūzān Aḥmad; Ishtīwī, Muḥammad ‘Abd. (2023). **Jawdat al-qarārāt al-idāriyyah fi ḍaw’ mumārasat al-idārah al-mar’iyyah bi-Jāmi’at al-Aqṣā fi Qiṭā’ Ghazzah.** Majallat al-Funūn wa-al-Adab wa-‘Ulūm al-Insāniyyāt wa-al-Ijtīmā’, 94, 215-242.
- Al-Ḥilāh, Āmāl ‘Abd al-Majīd; Abū ‘Ajwah, Ḥusām Kāmil. (2018). **Athar al-idārah al-mar’iyyah fi taḥqīq al-tanmiyah al-mustadāmah min wjhat naẓar al-‘āmilīn fi Sharikat Bashīr al-Siksik wa Shurakā’ih.** Majallat Kulliyat Filasṭīn al-Tiqniyyah lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt, 5, 399-436.
- Al-Zubūn, ‘Adnān Muffliḥ. (2022). **Darajat mumārasat al-qiyādāt al-ta’līmīyyah fi madāris al-Urdun lil-idārah al-mar’iyyah min wjhat naẓar al-mu’allimīn.** Majallat al-Buḥūth wa-al-Nashr al-‘Ilmī, Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi’at Asyūt, 38(9), 261-278.
- Al-Sharīf, Najāh ‘Abd al-Qādir ‘Abd Allāh. (2024). **Darajat taṭbīq istirātījiyyāt al-idārah al-mar’iyyah ladā mudīrī makātīb al-khadamāt al-ta’līmīyyah bi-Madīnat Banghāzī: Dirāsah maydāniyyah ‘alā makātīb al-khadamāt al-ta’līmīyyah bi-Madīnat Banghāzī.** Majallat Āfāq lil-Dirāsāt al-Insāniyyah wa-al-Taṭbīqiyyah, (2), 16-45.
- ‘Abd al-Qādir, Ṣafā’ Jamāl Ṣubḥī. (2021). **Fā’iliyyat al-idārah al-mar’iyyah ladā al-qiyādāt al-akādīmiyyah fi al-jāmi’āt al-filasṭīniyyah wa ‘alāqatuhā bi-jawdat al-takhṭīṭ al-istrātījī ladayhim.** (Risālat mājistīr manshūrah). al-Jāmi’ah al-Islāmiyyah bi-Ghazzah.
- ‘Uthmān, ‘Abd al-Raḥmān ‘Uthmān ‘Abd al-Raḥmān. (2020). **Imkāniyyat taṭbīq al-idārah al-mar’iyyah fi al-Ma’had al-Tiqnūlūjī al-‘Ālī bi-Maṭrūḥ wa ‘alāqatuhā bi-al-taḥsīn al-mustamir.** Al-Majallah al-‘Ilmiyyah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah wa-al-Bī’iyyah, 11(4), 501-556.
- Al-Qaḥṭānī, Raym bint Thābit. (2019). **Wāqī’ taṭbīq ru’asā’ al-aqṣām al-mu’assasiyyah fi al-jāmi’āt al-ḥukūmiyyah bi-Minṭaqat al-Riyād lil-istrātījiyyāt al-idāriyyah al-mar’iyyah fi ḍaw’ Ru’yat al-Mamlakah 2030.** Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyyah wa-al-Nafsiyyah, 3(17), 1-29.
- Al-Qarnī, Nūrā ‘Awaḍ. (2023). **Istrātījiyyāt al-idārah al-baṣariyyah wa ‘alāqatuhā bi-al-ibdā’ al-idārī ladā qādat Jāmi’at Shaqrā’ min wjhat nazarīhim.** Al-Majallah al-Tarbawīyyah al-Urduniyyah, 8(2), 250-276.
- Maṭāwī, Ḍiyā’ al-Dīn Muḥammad; al-Khalīfah, Ḥasan Ja’far. (2014). **Mabādī’ al-baḥth wa mahārātuh fi al-‘ulūm al-tarbawīyyah wa-al-nafsiyyah wa-al-ijtimā’iyyah.** Maktabat al-Mutanabbī.
- Al-Mawāḍiyah, Riḍā Salāmah. (2021). **Mustawā fā’iliyyat al-idārah al-mar’iyyah fi kulliyāt al-‘ulūm al-tarbawīyyah fi al-jāmi’āt al-Urduniyyah wa atharuh fi adā’ a’ḍā’ hay’at al-tadrīs.** Majallat al-Mishkāt lil-‘Ulūm al-Insāniyyah wa-al-Ijtīmā’iyyah, 8(3), 93-212.
- Al-Hadhli, Wāḥid. (2015). **Imkāniyyat taṭbīq al-idārah al-mar’iyyah fi makātīb al-tarbiyah wa-al-ta’līm fi Minṭaqat Makkah al-Mukarramah wa ‘alāqatuhā bi-dāfi’iyyat al-‘āmilīn.** (Risālat mājistīr ghayr manshūrah). Jāmi’at Umm al-Qurā.



ثانياً: المراجع الانجليزية:

- Pedó, B., Formoso, C. T., Viana, D. D., Tzortzopoulos, P., Brandalise, F. M. P., & Whitelock-Wainwright, A. (2022). Visual Management Requirements to Support Design Planning and Control within Digital Contexts. *Sustainability*, 14(17), 10989. <https://doi.org/10.3390/su141710989>
- Murata, K. (2021). Internal mechanisms framework of lean implementation using the visual management systems. *International Journal of Industrial Management*, 9(1), 1–14. <https://doi.org/10.15282/ijim.9.0.2021.5949>
- Maldonado López, B., Ledesma Chaves, P., & Gil Cordero, E. (2023). Visual thinking and cooperative learning in higher education: How does its implementation affect marketing and management disciplines after COVID-19? *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100797. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100797>
- Tezel, Algan & Aziz, Zeeshan (2017). From Conventional to IT Based Visual Management: A Conceptual Discussion for Lean Construction. *Journal of Information Technology in Construction*, 22, pp. 220-246.

