

## تحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية

إعداد

د. أمل محسوب محمد زناتي

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

### المستخلص

هدف البحث الوصول إلى إجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية، من حيث الأبعاد التالية: إتاحة المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين.

واتبع البحث المنهج الوصفي، وتمت الاستعانة بقائمة تحقق لرصد واقع الإدارة المرئية بمديريات التربية والتعليم، وكذلك الاستبانة؛ لتشخيص واقع الأداء القيادي بذات المديريات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة المرئية، وتضمن البحث النقاط التالية: الإطار العام للبحث، والإطار النظري، ثم واقع الأداء القيادي بالمديريات في مصر دراسة نظرية وثائقية، ثم الدراسة الميدانية بهدف تشخيص واقع الأداء القيادي بالمديريات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن الإدارة المرئية تُعد مدخلا أساسيا لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم، ويشير الواقع إلى ضعف استخدام أدوات الإدارة المرئية بمديريات التربية والتعليم، كما تبين أن مستوى الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية في مصر قد جاء بدرجة متوسطة.

طرح البحث في نهايته مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية، ومن أهم الإجراءات ما يتعلق ببعدها الأول: تفعيل قواعد البيانات الإلكترونية الخاصة بمديريات التربية والتعليم، وإتاحة المعلومات للأطراف المعنية بالمديريات التعليمية باستخدام الأدوات المرئية، أما البعد

---

الثاني فمنها: تطوير وتعزيز مهارات العاملين اللازمة لحل المشكلات بسرعة وكفاءة، وحل المشكلات التي تواجه العاملين وتعوق العمل بهدف تحسينه، وأخيرا البعد الثالث ويتم عن طريق: تقييم الأداء الفعلي لجميع العاملين القائمين على حل المشكلات بصورة مستمرة، واتخاذ التدابير اللازمة لتجنب تكرار حدوث المشكلات المعوقة للعمل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، تحسين الأداء، الأداء القيادي، مديريات التربية والتعليم.

---

## **Improving Leadership Performance in Education Directorates in Egypt In the Light of the Visual Management Approach**

**Dr. Amal Mahsoub Zanaty**  
**Lecturer of Comparative Education and Educational Administration**  
**Faculty of Education - Arish University**

### **Abstract:**

The research aims to reach suggested procedures to improve the leadership performance in the directorates of education in Egypt in the light of the visual management approach, in terms of the following dimensions: providing information, solving problems, and guiding employees.

The research followed the descriptive approach, and a checklist was used to observe the reality of the visual management in the educational directorates, as well as the questionnaire; to diagnose the reality of leadership performance in the same educational directorates in the light of the visual management approach. The research included the following points: the general framework of the research, the theoretical framework, and then a documentary theoretical study of the leadership performance reality in the directorates in Egypt, and then a field study to diagnose the reality of leadership performance in the educational directorates in the light of the visual management approach.

Among the most important results that have been reached: Is that visual management is a basic approach for improving the leadership performance in the directorates of education, and the reality also indicates the weak use of visual management tools in the directorates of education. It came in with a moderate degree of verification.

At the end of the research, the research presented a set of proposed procedures to improve leadership performance in the directorates of education in light of the visual management approach. According to The first dimension, some of these vital

---

procedures are: activating the e-databases of the directorates of education using the visual tools. Regarding the second dimension: Including developing and enhancing the skills of workers necessary to solve problems quickly and efficiently, solve problems facing workers and impede work to improve it, and finally the third dimension, which is accomplished by evaluating the actual performance of all workers who solve problems on an ongoing basis, and taking the necessary procedures to avoid the repetitive problems that impede the work.

**Keywords:** Visual Management- leadership Performance – Performance Improvement- Directorates of Education.

## تحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر

### على ضوء مدخل الإدارة المرئية

#### د. أمل محسوب زناتي<sup>(١)</sup>

##### مقدمة:

تسعى المؤسسات التعليمية المختلفة إلى التحسين المستمر للأداء القيادي؛ حيث أصبح التجديد والتطوير سمة ضرورية تتسم بها مؤسسات المستقبل؛ لتحقيق رؤيتها التي ترغب في الوصول إليها مستقبلاً؛ لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل التغييرات المتسارعة والهائلة، ويمكن ذلك من خلال ابتكار واتباع أساليب ومداخل جديدة لإدارة مؤسساتهم في العصر الرقمي، ومن بينها: مدخل الإدارة المرئية Visual Management.

لذا فقد أصبحت المؤسسات بحاجة ضرورية إلى قيادة تربوية لديها السمات والمهارات المطلوبة للحفاظ على المؤسسة، والعمل على نموها وتطويرها وتحقيق أهدافها؛ حيث تتيح الفرصة لجميع العاملين للتعبير عن أفكارهم بحرية وخاصة الابتكارية منها، ومناقشتها علناً مع الأطراف المعنية، وتعزيز مهاراتهم في صنع القرار، وإتاحة المعلومات لجميع العاملين، وتوزيع المسؤوليات عليهم، وتمكينهم من أداء المهام المنوطة بهم<sup>(١)</sup>، من خلال: تعزيز مهارات التواصل، وتنمية المهارات الشخصية، والمرونة، وصنع القرار، ومراعاة الفروق الفردية، والقدرة على الحل المبتكر للمشكلات، وبناء الثقة، وتسهيل الجهود الفردية والجماعية، ووضع رؤية مشتركة، ومن ثم تحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>.

ولقد تناولت العديد من الأدبيات السابقة الإدارة المرئية باعتبارها وليدة التجربة اليابانية ومن أهم أسباب نجاحها، وهي تُعنى بإدارة المشكلة بشكل دقيق وسريع ومناسب لحلها من جذورها وترجمتها إلى خطوات تنفيذية، والعمل على منع تكرارها في المستقبل<sup>(٣)</sup>؛ حيث تُسهم في توفير بيئة تُمكن القادة من معرفة إجراءات العمل بمؤسستهم دون الحاجة إلى طرح أي أسئلة؛ فيمكنهم اتخاذ الإجراءات المناسبة، وتحفيز فرق العمل، وتشجيع التفكير المرئي، وعند الإشارة إلى وجود مشكلة ما في العمل، تصبح هذه

د. أمل محسوب محمد زناتي: مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة العريش. 1

المشكلة محسوسة، فيتم اتخاذ الإجراءات الصحيحة والفورية لحلها، ومن ثم تجنب الهدر في الوقت والجهد والموارد، وتحقيق التوقعات ومن ثم تحسين منظومة العمل (iv)، للنهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

فالإدارة المرئية نظام للإدارة بهدف تحسين الأداء عن طريق إتاحة المعلومات المهمة عن المؤسسة عن طريق المحفزات والأدوات البصرية، والتي تمكن الأطراف المعنية من فهم المعلومات في السياق الخاص بها وذلك في لمح البصر (v)، كما أنها أسلوب إداري يهدف إلى ملامسة الواقع ومعايشة الأحداث ومشكلات العمل والاعتراف بها، ودراسة أسبابها واكتشاف طرق ومداخل علاجها (vi)، فهي نظام يدعم الثقافة المرئية؛ حيث تتم مشاركة المعلومات، وتحويلها إلى تنسيق مرئي وسريع لجميع من يحتاجون إليها لتوظيفها، ومن ثم تصبح المعلومات والمعرفة المشتركة بالمؤسسة أداة قوية للنجاح وتحقيق الأهداف (vii).

وتعود أهميتها إلى أنها تجعل المعلومات سهلة الفهم، ويتمكن العاملون من الوصول إليها بسهولة داخل المؤسسة، وهي وسيلة للتشجيع وتحفيز الأداء، وتساعد في تحديد المشكلات وتنفيذ الأنشطة وتعزيز المخرجات البصرية وتطبيق الشفافية، وتحسين المعنويات وتفعيل المشاركة في تنفيذ مهام العمل، وإقناع العاملين بالنتائج والظروف والإجراءات والمواقف التي تحتاج إلى إجراء سواء بالموافقة أو الرفض بالمؤسسة (viii)؛ لذا فقد أصبحت الإدارة المرئية مهمة لتحقيق التحسين المستمر، وحظيت باهتمام الأكاديميين والممارسين بالمؤسسات المختلفة لتأثيرها الإيجابي في تحسين الأداء القيادي.

فالقيادة القوية الفعالة تَمَكِّن المؤسسات من تحدى الوضع الراهن بها، وتخلق رؤى من المستقبل، وتُلهم العاملين وتؤثر فيهم إيجاباً وتحفزهم لتحقيق رؤية المؤسسة والأهداف المنوطة بها بفعالية (ix)، كما تعزز لدى الأفراد، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الإبداع، والابتكار، والشعور بالرضا، والالتزام، والثقة، والتمكين، والاستعداد للتغيير التنظيمي (x)، لصالح المؤسسة والذي يتطلب تنمية الأداء القيادي بها.

ومن أهم أبعاد الأداء القيادي ذات العلاقة بالإدارة المرئية بالمؤسسات التعليمية: إتاحة المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين.

تظهر أهمية إتاحة المعلومات عن خطط المؤسسة وأهدافها وإجراءات العمل والذي

من شأنه أن ينمي لدى العاملين شعور المشاركة والمسئولية نحو عملهم، ويحفزهم نحو مزيد من الأداء لتحقيق الأهداف<sup>(xi)</sup>، بعيداً عن الهدر في الوقت والجهد والموارد، وتحقيق الشفافية، وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة (البريري، ٢٠١٦) إلى أنه توجد علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة حرية تداول المعلومات ومستوى الشفافية الإدارية<sup>(xii)</sup>، والتي تعد أحد أبعاد تطبيق الإدارة المرئية، كما أن إتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين يؤثر بالإيجاب على التزامهم، وقبولهم لأهداف وقيم المؤسسة، والحفاظ على استمرار عضويتهم بها والعمل على الارتقاء بها.

ويتطلب حل المشكلات من القادة تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة، وجمع الحقائق عنها، وتحديد الإجراءات المتخذة لتحقيق تحسينات قابلة للقياس، والاستفادة من الفرق المشتركة بين الإدارات لمعالجة القضايا التي تشمل إدارات متعددة، واعتبار سلوكيات حل المشكلات جزءاً من العقلية اليومية بدلاً من كونها نشاطاً محدداً<sup>(xiii)</sup>، وبمعنى آخر فعلى القادة اكتشاف المشكلة وتحديد إطارها من خلال الإجابة عن سؤال (ماذا)، ثم تشخيص المشكلة من خلال الإجابة عن سؤال (لماذا)، ثم الوصول إلى الحلول الممكنة من خلال الإجابة عن سؤال (كيف) واختيار حل واحد، ثم تنفيذ الحل<sup>(xiv)</sup>.

ويعد توجيه العاملين قلب العملية الإدارية؛ حيث يتبلور في: إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة والواعية والمفيدة، وكذلك حث وتحريك العاملين؛ لتنفيذ المطلوب منهم بحماس، إلى جانب تنمية مناخ وبيئة عمل صحية<sup>(xv)</sup>، فوظيفة التوجيه تتضمن تحديد نطاق العمل، وإعطاء الأوامر والتعليمات للعاملين عما يجب القيام به، وتشمل أيضاً تحديد المهام، والإجراءات، وتصحيح الأخطاء إن وجدت، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة للعاملين، وتحفيزهم والتأثير فيهم<sup>(xvi)</sup>، فمن خلال التوجيه يتم تحريك العاملين نحو مزيد من الأداء الفعال وتحقيق الأهداف.

ويعتبر نظام التعليم قبل الجامعي في مصر أحد أكبر نظم التعليم من ناحية أعداد الطلاب والمعلمين في العالم، فوفقاً لإحصاءات عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ يبلغ عدد الطلاب المقيدون نحو (٢٣.٦) مليون طالب موزعين على مراحل التعليم المختلفة<sup>(xvii)</sup>؛ مما يوضح حجم المسؤوليات الملقة على الأطراف المسؤولة عن إدارة هذه المنظومة ومنها مديريات التربية والتعليم.

ويتمثل المستوى القيادي في مديريات التربية والتعليم بمصر في: مديرو المديريات، والوكيل الأول، ومديرو العموم ويشغلون الإدارات العامة بالمديرية التعليمية، مثل: التوجيه الفني والشئون التنفيذية وغيرها، وكذلك مديري الإدارات بديوان عام المديريات وهي الإدارات التي تقع تحت نطاق الإدارة العامة، ومنها على سبيل المثال: الإدارة العامة للتعليم الفني، وتضم: إدارة التعليم الصناعي، وإدارة التعليم التجاري، وإدارة التعليم الزراعي، وإدارة تنسيق وظائف التعليم الفني<sup>(xviii)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى تحسين الأداء القيادي بأبعاده المختلفة بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية بما يحقق الرؤية المستقبلية للمديريات ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لها.

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير منظومة التعليم قبل الجامعي لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم، إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض المعوقات المرتبطة بالأداء عامة والأداء القيادي خاصة، ويمكن عرض مشكلة البحث من خلال الأبعاد التالية:

في محاولة من جانب الباحثة لاستطلاع مظاهر المشكلة وجوانبها بأبعاد الأداء القيادي، قامت بإجراء دراسة استطلاعية، هدفت إلى الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها مديريات التربية والتعليم في مصر، وتم تطبيق استمارة استطلاع الرأي (ملحق رقم ١) خلال شهر يناير ٢٠٢٢ على عينة من العاملين بمديريات التربية والتعليم، وتكونت العينة من (٨٨) مستجيب من بعض المديريات التعليمية في مصر، وهي: القاهرة، والدقهلية، وشمال سيناء، وسوهاج، ويوضح الجدول التالي رقم (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (١)  
نتائج الدراسة الاستطلاعية

م	الصعوبة	التكرار	النسبة المئوية
١	ندرة تحديث المديرية التعليمية لقواعد بياناتها دوريا	٥٨	٦٦%
٢	قلة إتاحة القادة بالمديرية للمعلومات بسهولة للأطراف المعنية	٥٢	٥٩%
٣	ضعف توجيه القادة للعاملين بالمديرية دوريا على أرض الواقع	٥٠	٥٧%
٤	ندرة اسراع القادة لحل مشكلات العمل في موقع الحدث فور حدوثها	٤٦	٥٢%
٥	ندرة التواصل المباشر بين القادة والعاملين بالمديرية التعليمية	٥٨	٦٦%
٦	ندرة اهتمام القادة بتقديم التغذية الراجعة المناسبة للعاملين عن مستوى أدائهم	٥٢	٥٩%
٧	عدم وجود أدلة عمل توضح المهام المطلوبة من العاملين بالمديرية التعليمية	٧٧	٨٧%
٨	ندرة تحفيز القادة للعاملين المتميزين بالمديرية التعليمية بشفافية	٧٠	٧٩%
٩	ضعف اهتمام القادة بتشخيص أسباب مشكلات العمل لتجنب تكرارها	٥٩	٦٧%
١٠	ندرة توجيه القادة للعاملين بالمديرية التعليمية عند تنفيذ خطط العمل	٤٨	٥٥%

وفيما يلي عرض مظاهر المشكلة وجوانبها طبقاً لأبعاد الأداء القيادي:

### ١- إتاحة المعلومات:

أشارت نتائج دراسة (عابدين، منى وآخران ٢٠٢١)، إلى بعض المعوقات والتي تتحدد في (xix):

أ. ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة العليا.

ب. ضعف الاهتمام بتحديث قواعد البيانات في جميع مجالات العمل.

ج. قلة توافر البيانات الأساسية والصحيحة اللازمة لإعداد الخطط، والمركزية الشديدة.

مما سبق يتبين أن القادة على مستوى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية تعاني من ضعف التواصل بين تلك المستويات بما يعرقل العمل بمديريات التربية والتعليم باعتبارها الجهة الإشرافية على أداء المدارس في مصر، وأن ندرة تحديث البيانات ومن ثم انعكس ذلك سلباً على إتاحة المعلومات.

ومن المشكلات أو الصعوبات التي تعوق إتاحة المعلومات طبقاً لنتائج الدراسة

الاستطلاعية، فهي:

أ. ندرة التواصل المباشر بين القادة والعاملين بالمديرية التعليمية، وما يترتب

عليه من قلة إتاحة المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمديريات،

وغياب الشفافية في العمل.

ب. ندرة تحديث المديرية التعليمية لقواعد بياناتها دورياً.

ج. قلة إتاحة القادة بالمديرية التعليمية للمعلومات بسهولة للأطراف المعنية.

ومما سبق يتضح صعوبة إتاحة المعلومات نتيجة ضعف قنوات الاتصال

والتي يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات، وتبادلها على جميع المستويات،

وكذلك ضعف الاهتمام بتحديث قواعد البيانات، وندرة توظيفها في العمليات الإدارية

وغيرها.

### ٢- حل المشكلات:

وفى ذات الصدد أفادت نتائج دراسة (زغلول، ٢٠٢١) إلى المعوقات التالية (xx):

- أ. ضعف قنوات الاتصال وقلة تدفق المعلومات بين القادة، والمستويات الإدارية الأعلى، وسيرها في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.
- ب. الإخفاق في تطبيق المحاسبية والشفافية في الأداء.
- ج. انخفاض مستوى الثقة المتبادلة وضعف العلاقات الإنسانية بين القادة ومشرفيهم بالمستويات الإدارية الأعلى.
- د. قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة والتي تمكنهم من تطوير العمل وحل مشكلاته.
- هـ. افتقار القيادة إلى التوجيه والإرشاد من قبل مشرفيهم في المستويات الإدارية الأعلى.

ويتضح مما سبق وجوب بعض المعوقات التي تؤثر سلباً على الأداء القيادي، ومنها: تركيز عملية الاتصال على الاتصال الهابط دون غيره من أنواع الاتصالات، وتؤكد ذلك دراسة (صميدة، ٢٠٢٠) أن هناك فجوة بين القادة والعاملين في مجال الاتصال والتواصل، بما يؤثر بالسلب على الأداء، وضعف رضا العاملين عن مؤسستهم التعليمية، وتعتمد القرارات في معظمها على الشخصية، وعدم السرعة في تبادل المعلومات على كافة المستويات ومنها مستوى المديرية التعليمية، وكأنها جزر منعزلة<sup>(xxi)</sup>.

ويُستدل مما سبق وجود بعض جوانب القصور التي ترتبط بضعف العلاقات والتواصل بين المؤسسات التعليمية والمستويات الإدارية الأعلى بين مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها، والتي انعكست في قلة المعلومات المتاحة، وندرة المحاسبية وتوفير الشفافية.

وتؤكد نتائج الدراسة الاستطلاعية، وجود بعض الصعوبات التي تحول دون حل المشكلات بصورة فعالة بمديريات التربية والتعليم، وهي:

- أ. ضعف اهتمام القادة بتشخيص أسباب مشكلات العمل لتجنب تكرارها.
- ب. ندرة إصرار القادة لحل مشكلات العمل في موقع الحدث فور حدوثها.
- الأمر الذي يبين وجود صعوبات في حل القادة للمشكلات تتمثل في: ندرة اهتمام القادة بمعرفة الأسباب الحقيقية والجذرية لمشكلات العمل، وضعف الاهتمام بحلها فور حدوثها قبل أن تتفاقم وتؤثر بالسلب على الأداء.

**٣- توجيه العاملين:**

كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية، وجود بعض الصعوبات التي ترتبط بتوجيه العاملين بالمديريات، وهي:

- أ. عدم وجود أدلة عمل توضح المهام المطلوبة من العاملين؛ مما يعكس ندرة الاهتمام بتوضيح قواعد العمل وإجراءاته لهم.
- ب. ندرة توجيه القادة للعاملين بالمديرية التعليمية عند تنفيذ خطط العمل.
- ج. ضعف توجيه القادة للعاملين بالمديرية دورياً على أرض الواقع.
- د. ندرة تحفيز القادة للعاملين المتميزين بالمديرية بشفافية.
- هـ. ندرة اهتمام القادة بتقديم التغذية الراجعة المناسبة للعاملين عن مستوى أدائهم، كما بينت أيضاً نتائج الدراسة الاستطلاعية بعض أوجه القصور في الأداء القيادي من خلال الاستجابات عن السؤال المفتوح باستمارة استطلاع الرأي، ومنها:

- أ. ضعف الاهتمام بتوجيه العاملين بإدارات ديوان عام مديريات التربية والتعليم.
- ب. ضعف نظم التحفيز المطبقة بالمديرية التعليمية، مع ندرة شعور العاملين بالعدالة.

وفي ضوء ما سبق، يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء**

**مدخل الإدارة المرئية؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية؟
٢. ما درجة تطبيق الإدارة المرئية بمديريات التربية والتعليم في مصر؟
٣. ما واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية؟

٤. ما الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في

مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية؟

#### أهداف البحث:

وتتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية لتحسين الأداء القيادي في مديريات التربية

والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

٢. الكشف عن واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على

ضوء مدخل الإدارة المرئية.

٣. التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية

والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

#### أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهميته من النقاط التالية:

١. يُعدُّ موضوع البحث الحالي -على حد علم الباحثة- من الموضوعات

الحديثة نسبياً في الإدارة التربوية، وخاصة في مستوى مديريات التربية

والتعليم.

٢. تتجلى أهمية البحث النظرية في أنه قد يضيف إلى البنية المعرفية المرتبطة

بالإدارة المرئية في المجال التربوي ودورها في تحسين الأداء القيادي

بمديريات التربية والتعليم.

٣. يطرح البحث إجراءات مقترحة قد تسهم في تحسين الأداء القيادي بمديريات

التربية والتعليم من خلال مدخل الإدارة المرئية كجانب تطبيقي للبحث.

#### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في النقاط التالية:

١. الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على أبعاد الأداء القيادي، التالية: إتاحة

المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين، ويرجع اختيار تلك الأبعاد

لأهميتها بالمؤسسات التعليمية، كما يرجع اختيار مدخل الإدارة المرئية

لارتباطه الوثيق بهذه الأبعاد على الرغم من علم الباحثة بأنه مدخل إداري عام

يرتبط بالأداء القيادي وغيره من الأدوات الأخرى في المنظومة الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

٢. **الحدود البشرية:** اعتمد البحث على تطبيق الاستبانة واقتصرت العينة على: مديرو العموم، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء من العاملين بالإدارات بديوان عام مديريات التربية والتعليم للكشف عن واقع الأداء القيادي من وجهة نظر القادة والعاملين معهم.

٣. **الحدود المكانية:** مديريات التربية والتعليم بمحافظة القاهرة، والجيزة، والدقهلية، والغربية، وأسيوط، وسوهاج، والإسكندرية، وشمال سيناء؛ لكونها تمثل بيئات جغرافية متنوعة في مصر وهي: القاهرة الكبرى، والوجه القبلي، والوجه البحري، وكذا البيئة الساحلية.

٤. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م في شهر مارس ٢٠٢٢م، وبعد الحصول على الموافقات الأمنية من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بالقاهرة، وإدارة الأمن بوزارة التربية والتعليم، وأمن مديريات التربية والتعليم بالمحافظات المختارة.

### مصطلحات البحث:

يمكن عرض مصطلحات البحث كما يلي:

#### ١. تحسين الأداء القيادي Improving Leadership Performance

يقصد بالتحسين (لغة): إن أصل كلمة تحسين تعود إلى: (الحاء والسين والنون) أصل واحد. فالحسن ضد القبح<sup>(xxii)</sup>، ويقال: "وحسنت الشيء تحسيناً: زينته، وأحسنت إليه وبه"<sup>(xxiii)</sup>، وتحسن الأمر: تغير نحو الأفضل، وتحسن المريض: صارت صحته أفضل، وتحسن التلميذ: ألقع عما كان عليه"<sup>(xxiv)</sup>.

ويشير التحسين (اصطلاحاً) إلى "عمليات للحصول على شيء أفضل ومنها نمو المؤسسة أو زيادة ربحيتها"<sup>(xxv)</sup>، ويمكن التعبير عن مستوى التحسين من خلال منحنى التحسين، والذي يعنى "رسم بياني يوضح المعدل الذي تتحسن به جودة المنتج أو النشاط استجابة للتغيرات والابتكارات"<sup>(xxvi)</sup>.

ويقصد بالأداء (لغة): جاء في مقاييس اللغة أن أصل كلمة (الأداء) ترجع إلى: (الهمزة والدال والياء) أصل واحد، وهو إيصال الشيء إلى الشيء أو وصوله إليه من تلقاء نفسه<sup>(xxvii)</sup>، ويقال: أدى الشيء: أوصله، والاسم الأداء، وهو أدى للأمانة منه<sup>(xxviii)</sup>، وأدى عمله: قام به، أتمه وأنجزه، قضاها. أدى الصلاة: أقامها في وقتها<sup>(xxix)</sup>.

ويعنى الأداء (اصطلاحاً): "القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات واجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب"<sup>(xxx)</sup>، ويعني الأداء بصفة عامة أنه السلوك الوظيفي، وما يرتبط بها من مهام إدارية<sup>(xxxi)</sup>، كما يشير إلى سلوكيات العاملين لتحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها<sup>(xxxii)</sup>، كما أنه الطريقة التي يتم بها تنفيذ مهمة أو عمل من جانب فرد، أو فريق أو مؤسسة<sup>(xxxiii)</sup>.

وتعنى القيادة (لغة): ذكر في مقاييس اللغة أن أصلها يرجع إلى: (القاف والواو والدال) أصل صحيح يدل على امتداد في الشيء، ويكون ذلك امتداداً على وجه الأرض وفي الهواء<sup>(xxxiv)</sup>، ويقال: "القوم نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها (ويسوقها من خلفها)، والقيادة: الحبل الذي تقود به دابة أو شيئاً"<sup>(xxxv)</sup>، والقيادة مصدر القائد، وكل شيء من حبل أو مسناة كان مستطيلاً على وجه الأرض، فهو قائد<sup>(xxxvi)</sup>.

كما تعنى القيادة (اصطلاحاً): "نسق التأثير الاجتماعي والتي ينشأ من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرءوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة، وتعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، وتعني القدرة والرؤية المستقبلية في كيفية تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق الأهداف"<sup>(xxxvii)</sup>، وتشير إلى "عملية تأثير يقوم بها القائد في مرءوسيه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين قائم على التعاون، وهي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين"<sup>(xxxviii)</sup>، كما أنها علاقة تأثيرية بين القادة والعاملين بهدف تحقيق الأهداف المتبادلة<sup>(xxxix)</sup>، كما أنها القدرة والاستعداد على توجيه وإرشاد وإدارة الآخرين<sup>(xl)</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء القيادي بأنه: "سلوكيات القادة بمديرية التربية والتعليم في تنسيق الجهود لإتاحة المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين وإرشادهم وحثهم للعمل والقيام بالمهام المنوطة بهم لتحقيق الأهداف المنشودة".

وبناء على ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي لتحسين الأداء القيادي بأنه: " تغيير سلوكيات القادة بمديرية التربية والتعليم للأفضل في إتاحة المعلومات بما يحقق الهدف منها، وتشخيص المشكلات وحلها، وتجنب تكرارها، وتوجيه العاملين للقيام بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه بما يحقق رؤية المديرية التعليمية".

## ٢. الإدارة المرئية Visual Management

تعريف الإدارة (لغة): ورد في مقاييس اللغة أن أصل كلمة (الإدارة) ترجع إلى: (الدال والواو والراء) أصل واحد يدل على إحداق الشيء بالشيء من حواليه<sup>(xii)</sup>، ويقال: "دار الشيء يدور دوراً ودوراناً ودؤوراً واستدار<sup>(xiii)</sup> يستدير، إذا طاف حول الشيء، وإذا عاد إلى الموضوع الذي ابتداءً منه<sup>(xiv)</sup>، وأدار الشيء أو الفكرة أو نحوهما: قلبه في ذهنه أحاطبه<sup>(xv)</sup>"، والفعل: كناية عن كل عمل متعد أو غير متعد. فعل يفعل فعلاً، وفَعَلَهُ وبه، والاسم الفعل<sup>(xvi)</sup>، وفاعلية: مصدر صناعي من فاعل: مقدرة الشيء على التأثير، فاعلية وسيلة، دواء، حل<sup>(xvii)</sup>.

وتعرف الإدارة (اصطلاحاً) بأنها: التحديد الدقيق لما يجب أن ينجزه الفرد والتأكد من صحة وكفاءة الأداء، كما أنها تتضمن سلسلة من الوظائف والعمليات التي تتوجه لتحقيق أهداف المؤسسة وترتبط بتنسيق الأعمال وتحديد السياسات والتنظيم والرقابة والإشراف، وعرفت بأنها مجموعة العمليات التي توجه القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المحددة<sup>(xviii)</sup>، كما تعرف بأنها "القدرة على إنجاز الأهداف أو المدخلات لبلوغ النتائج المنشودة والوصول إليها بأقصى حدا ممكنا، ويمكن قياس الفاعلية عن طريق الموازنة بين المخرجات المتوقعة، والمدخلات الفعلية<sup>(xix)</sup>، كما تشير الإدارة إلى "عملية توجه أنشطة الأفراد المختلفة نحو تحقيق أهداف إدارية مشتركة، كما تتابع الأداء ومدى تحقيقه للأهداف المخطط لها، فهي نشاط هادف يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة<sup>(xx)</sup>".

كما تعنى الإدارة "العملية التي تمكن من الاستفادة من المدخلات المتاحة من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم وتنسيق جهود العاملين والقيادة والرقابة، عن طريق نظام اتصال جيد بين هذه العناصر، بحيث يحقق أعلى قدرا ممكنا من الأهداف المقررة"<sup>(i)</sup>، وأنها "مجموعة العمليات التي يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد طبقا لتشريعات معينة كتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاية"<sup>(ii)</sup>، كما

تعرف بأنها "نسق للعمل مع الآخرين ومن خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة متغيرة، وجوهر هذا النسق هو الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة بفعالية وفاعلية<sup>(iii)</sup>.

**ويمكن تعريف المرئية (لغة):** وذكر ابن فارس إلى أن أصل كلمة المرئية تعود إلى: (الراء والهزمة والياء) أصل يدل على نظر وإبصار بعين أو بصيرة<sup>(iii)</sup>، ويقال: "رأى زيداً عالماً ورأى رأياً ورؤية وراءة مثل راعة<sup>(iv)</sup>، والرؤية النظر بالعين والقلب<sup>(v)</sup>. ومرئي: اسم مفعول من رأى<sup>(vi)</sup>.

وتعرف المرئية (اصطلاحاً): أي ما يمكن أن يراه الشخص<sup>(vii)</sup>، وهي الوسائل التي تعتمد على حاسة البصر؛ حيث يتم عن طريقها الاستدلال على الأدوات المستخدمة لتحسين عملية ما، مثل تحسين أداء فرد ما للقيام بإنجاز عمل محدد، وتشتمل على آليات عديدة<sup>(viii)</sup>.

وتشير الإدارة المرئية إلى الممارسات التي تضمن العرض الواضح لعمليات الإنتاج، ومن خلالها تصبح مشكلات العمل محسوسة وملامسة للواقع لدراستها ومن ثم حلها، وأن تصبح مؤشرات الأداء والمعلومات عن معدلات الإنتاج واضحة لجميع العاملين بالمؤسسة<sup>(lix)</sup>، كما تعنى الإدارة المرئية توفير المعلومات عن سياق المؤسسة بأدوات مرئية، مع تعزيز الشفافية، والانضباط، والتحسين المستمر، وتعمل على خلق ملكية مشتركة، وتسهيل التدريب على أداء المهام، وتساعد على الإدارة عن طريق الحقائق<sup>(ix)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد التعريف الإجرائي للإدارة المرئية، أنها: "تطبيق القادة بالمؤسسات التعليمية للشفافية، والواقعية وتعزيز التواصل المستمر مع العاملين، وتوفير المعلومات بأدوات مرئية تسهل الحصول عليها، وجعل مشكلات العمل ملموسة؛ فيسهل تشخيصها وحلها من جذورها، بما يقلل الهدر في الوقت، والجهد، والتكلفة، وكذا تحسين مخرجات العمل وتحقيق رؤيتها".

## الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث: الأداء القيادي، والإدارة المرئية، وتم عرض الدراسات مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

## أولاً- الدراسات والبحوث المرتبطة بالأداء القيادي:

١. دراسة ( 2011 Sadri & others ) بعنوان: العاطفة والأداء القيادي:

تحليل تجريبي في ٣٨ دولة<sup>(lxi)</sup>: استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين قدرة القائد على إظهار سلوكيات التعاطف مع العاملين من وجهة نظرهم، وأداء القادة (من وجهة نظر القادة)، وتعرف مدى تأثير ثقافة المؤسسة والقيم المجتمعية على أداء القادة بعدد (٣٨) دولة من بينهم مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: ارتباط السلوكيات التي تعتمد على العاطفة (الإنصات- حل المشكلات - الاهتمام باحتياجات العاملين ومشاعرهم- تحفيز العاملين)، وترتبط بشكل إيجابي بتصورات العاملين عن أداء القيادة، فيتم تصنيف القادة الذين يظهرون مشاعر التعاطف نحو العاملين معهم أنهم ذو أداء أعلى من غيرهم من القادة، وتوجد علاقة إيجابية بين مشاعر التعاطف والأداء القيادي في ثقافة جميع الدول من وجهة نظر العينة الدولية من المديرين والقادة الممارسين، كما أن القائد المتعاطف من منظور العاملين معه ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم، والثقافة الأبوية مرغوب فيها في الثقافات الشرقية بينما في المجتمعات الغربية، فهي تعني الاستبداد وينظر إليها نظرة سلبية، كما أن الهند وباكستان والصين وتركيا سجلوا أعلى مستوى في الثقافة الأبوية وبعد السلطة.

٢. دراسة (الغامدي، ٢٠١٣) بعنوان: درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية

الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة<sup>(lxii)</sup>، وهدفت الدراسة تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً للوظيفة، والمستوى التعليمي،

والخبرة، وعدد الدورات التدريبية الحاصل عليها في مجال الإدارة المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن درجة جودة أداء القيادة التربوية وافق عليها أفراد العينة، وأن درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة أى أن لهم تأثيراً كبيراً وقوياً على درجة أداء المديرين في رفع الكفاءة البشرية بهذه المدارس.

٣. دراسة (نصر، ٢٠١٧) بعنوان: الذكاء العاطفي وتحسين الأداء القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر<sup>(lxiii)</sup>، واستهدفت الدراسة الوقوف على الأسس الفكرية للذكاء العاطفي وأبرز نماذجه وعلاقته بتحسين الأداء القيادي لمديري المدارس من حيث: القيادة المجتمعية، وقيادة العدالة الاجتماعية، والقيادة الأخلاقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستعانت بأسلوب دلفا، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن مهارات الذكاء العاطفي تزيد من قدرة القيادة المدرسية على تحقيق العدالة الاجتماعية، والرضا الوظيفي للمعلمين، كما أنها تجعله أكثر تفهماً لمشاعر الآخرين، وبالتالي سهولة التأثير عليهم، كما أن مهارة العلاقات العامة لدى القادة تساعدهم على إيجاد فرص لشراكة مجتمعية ناجحة، كما أن الوعي الاجتماعي تمكنه من إقامة علاقات ناجحة مع أولياء الأمور، كما أوضحت النتائج وجود قصور البرامج التدريبية في تحسين الأداء القيادي وإكساب القادة مهارات الذكاء العاطفي.

٤. دراسة (2017 Mumford & others) بعنوان: المهارات المعرفية والأداء القيادي: مهارات النقد التسعة<sup>(lxiv)</sup>، واستهدفت الدراسة تعرف مدى تأثير المهارات المعرفية على الأداء القيادي، ومناقشة المهارات الحرجة التي يحتاجها القادة وترتبط بأدائهم القيادي، وركزت الدراسة على مهارات النقد التسعة، وهي: تعريف المشكلة، وتحليل السبب/الأهداف، والتخطيط والتنبؤ، والتفكير الإبداعي وتقييم الأفكار، والحكمة، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن المهارات المعرفية للقادة تؤثر على أدائهم القيادي من حيث: تحديد المشكلات، وتحليل الأسباب الكامنة لحدوثها وتحليل العوامل المسؤولة عنها، والتفكير بشكل نقدي، والتوقع أو التنبؤ، تقييم الأفكار، والقدرة على التصور والتخيل، ومساعدة العاملين في فهم المشكلات وتحليلها، والتفكير الإبداعي لمعالجة الأزمات غير المتوقعة، كما أكدت الدراسة على القيمة العملية لفهم المهارات المعرفية للقادة لتطويرها من خلال مجموعة من التدخلات، وأن هذه المهارات متكاملة، ومدى أهمية المعرفة القائمة على الحالات والنماذج العقلية في فهم الأداء القيادي، وأن أداء القادة يرتبط بالعمر الزمني، وخبرتهم في مجال العمل.

٥. دراسة (الصعيد، ٢٠١٨) بعنوان: نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري<sup>(xv)</sup>، واستهدفت الدراسة الوصول إلى متطلبات تطوير الأداء لدى قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز من وجهة نظر قياداتها بالمجالات التالية: متطلبات تخص القائد نفسه (المهارات - القدرات - الفهم والمعلومات)، ومتطلبات تخص البيئة التنظيمية والإدارية، ومتطلبات تخص الموارد المالية والمادية والتقنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن أهمية متطلبات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما أن تقدير المتطلبات التي تخص البيئة التنظيمية والإدارية جاءت أيضاً بدرجة كبيرة جداً، وكذلك جاءت متطلبات الموارد المالية والمادية والتقنية بالمرتبة الأخيرة بنفس درجة الأهمية.

٦. دراسة (Meng & Berger 2019) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية والأداء القيادي على الرضا الوظيفي لمتخصصي العلاقات العامة: اختبار تأثير الوساطة المشتركة للمشاركة والثقة<sup>(xvi)</sup>، وهدفت الدراسة التحقق من

الفروض التالية: أداء القائد الممتاز يعزز مشاركة المهنيين في العمل، ويعزز ثقة المهنيين في المؤسسة، وأن انخراط المهنيين في العمل وثقتهم في المؤسسة له تأثير وساطة مشترك بين أداء القائد الممتاز ورضاهم الوظيفي بشكل عام، وأن المشاركة في العمل لها تأثير إيجابي على ثقة المهنيين ورضاهم الوظيفي، وتكونت العينة من العاملين بمهنة العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: توجد علاقة بين العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية وفعالية القيادة) وبين مشاركة المهنيين في العمل وشعورهم بالثقة والرضا الوظيفي، ويمكن للثقافة التنظيمية الداعمة أن تولد إيجابية التأثير على مشاركة وثقة المهنيين في العمل، وأن الثقافة الداعمة التي تفهم قيمة العلاقات العامة، والمشاركة في صنع القرار، وأن من صفات القائد الفعال: تقديم رؤية مقنعة لكيفية التواصل ومساعدة المؤسسة، والمشاركة في صنع القرار الاستراتيجي للمؤسسة، والتمكن من إدارة المعرفة والتواصل؛ مما يزيد من ثقة المهنيين وتنمية سلوكياتهم الإيجابية.

٧. دراسة (Torrence & Connelly 2019) بعنوان: ميول تنظيم الانفعالات والأداء القيادي: فحص استراتيجيات التنظيم المعرفي والسلوكي<sup>(xvii)</sup>، واستهدفت الدراسة الكشف عن الاستراتيجيات المعرفية والسلوكية التي يستخدمها القادة، والعلاقة بين قواعد الانفعالات والأداء القيادي، وتعرف الضغوط الشخصية التي تواجه القادة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من ( ١٩٦ ) طالباً بجامعة أوكلاهوما الأمريكية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: إن هناك استراتيجيات لتنظيم العاطفة لدى القادة، وهي: تعديل الموقف، وإعادة التقييم المعرفي، والقمع، وارتباطها بأداء المهام القيادية، وجاءت النتائج بأن استراتيجيات تعديل الموقف وإعادة التقييم المعرفي ترتبط إيجابياً بالأداء القيادي، بينما استراتيجية القمع ترتبط سلباً بالأداء القيادي بالجامعة، وأن استراتيجية تنظيم

المشاعر أكثر تكيفاً من غيرها حيث يتعامل القادة مع أحداث متنوعة مليئة بالانفعالات في أنشطتهم اليومية في مكان العمل، وتوجد علاقة إيجابية بين تعديل الموقف والمعرفة وإعادة التقييم ، وأداء المهام القيادية على التوالي، وأن استخدام القادة للقمع لفترات طويلة يعوق الأداء على الرغم من فعاليته في إخفاء الاستجابات العاطفية، ويكون القادة أقل فاعلية عن غيرهم من القادة، كما أكدت الدراسة على أهمية إدارة المشاعر وخاصة في المواقف الصعبة.

٨. دراسة (Hourani & others, 2020) بعنوان: بعنوان: ربط الذكاء الوجداني بمعايير الأداء القيادي المهني<sup>(lxviii)</sup>، وهدفت الدراسة استكشاف أبعاد الذكاء العاطفي بمدارس في إمارة أبو ظبي بالإمارات العربية المتحدة ضمن المعايير المهنية المتوقعة للقادة الواردة في مجالات: قيادة المجتمع، وقيادة الأفراد، وقيادة المؤسسة، والكشف عن التحديات التي تواجه الذكاء الوجداني لدى قادة المدارس، وتؤثر على مسؤولياتهم المهنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج: أهمية مهارات الذكاء العاطفي المرنة، خاصة عند معالجة وحل القضايا الهيكلية والتشغيلية والتنظيمية بالمدارس، وأن قيادة الأفراد تعتمد على: التواصل وتعزيز الحوار بين العاملين، والتحفيز، والإلهام، والاعتراف بجهودهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والتطوير، والتوجيه، واتخاذ القرارات المشتركة والقيم، والتعاطف، وحل الصراعات، وإن جوانب الذكاء الوجداني المتعلقة بقيادة الأداء المجتمعي معيار واضح من خلال تعزيز مهارات الاتصال والتعاون مع أولياء الأمور من خلال الأنشطة المدرسية المختلفة، وأن من أهم تحديات الذكاء الوجداني التي تعوق الأداء القيادي وتحتاج إلى رعاية: التعامل مع الاختلافات الثقافية، وبناء روح الفريق، وامتصاص الغضب وتقبل الآخرين، وخلق حوار مع أصحاب المصلحة، وتعزيز فرص التواصل الاجتماعي، وتمكين الذات والآخرين، والإيجابية.

٩. دراسة (عيد، ٢٠٢٠) بعنوان: تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين<sup>(lxix)</sup>، واستهدفت الدراسة وضع تصور

مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء القرن الحادي والعشرين بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومدخل الدراسات المستقبلية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن التحديات التي تواجه القيادة الجامعية في القرن الحادي والعشرين من أبرزها: العولمة، وظهور مفهوم التحالف والشراكات والتكامل والترابط وإدارة التكنولوجيا، وأهمية تبنى توجهات القرن الحادي والعشرين عند التخطيط لتطوير الأداء بالجامعات، كما أن نجاح ممارسات القيادات لتطبيق تلك الاتجاهات يرتبط بامتلاكهم القدرات التي تمكنهم من استيعابها وتبنيها وآليات تطبيقها، وتوصلت قائمة معايير لأداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي والمهارات القيادية للقرن الحادي والعشرين.

١٠. دراسة ( الخضير، ٢٠٢١) بعنوان: تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا<sup>(xx)</sup>، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة المستدامة، وأهم متطلباتها، وأبرز ممارسات هولندا لتطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، أهمها: أن القيادة المستدامة هي القادرة على تلبية احتياجات الجيل الحالي، ومن أهم متطلبات القيادة المستدامة: اندماج جميع عناصر المؤسسة التعليمية في عملية تحسين شاملة، ودعم وتمكين العاملين كقادة مهنيين، وإمكانية التنبؤ وحل المشكلات المعقدة، وإدارة المشاعر وصياغة الرؤية ومشاركتها، وإعداد خطة استراتيجية وفق منظور طويل المدى، والمرونة وإدارة التغيير، والتطوير المهني المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي، وتشجيع الأفكار الإبداعية، ومشاركة القرار مع أصحاب المصلحة، وتخطيط التعاقب القيادي الناجح، والنزاهة الأخلاقية، وممارسة القيادة الأخلاقية والتحويلية.

## ثانياً- الدراسات والبحوث المرتبطة بالإدارة المرئية:

١. دراسة (العبادي، ٢٠٠٧) بعنوان: دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة<sup>(lxxi)</sup>، واستهدفت توضيح مدى أهمية استراتيجيات الإدارة المرئية في تحسين مستوى الأداء التدريسي الجامعي والإشراف والتأليف والترجمة والمشاركات في الأنشطة العلمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (أستاذ وأستاذ مساعد) بجامعة الكوفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات الإدارة المرئية وتحقيق الأداء المتميز، كما توجد علاقة ارتباطية قوية بين استراتيجية وضع قواعد العمل، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات ومؤشرات الأداء المتميز للجامعة، كما بينت الدراسة ترتيب استراتيجيات الإدارة المرئية، فجاءت استراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات في المرتبة الأولى، تليها استراتيجية قواعد العمل في المرتبة الثانية، وأخيراً استراتيجية التطهير وحقت المرتبة الثالثة.
٢. دراسة (عبد الفتح، ٢٠٠٨)، بعنوان: متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس<sup>(lxxii)</sup>، واستهدفت التعرف على متطلبات الإدارة المرئية لتحقيق جودة إدارة المنظومة الجامعية بالتطبيق على جامعة قناة السويس (فرع السويس)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت بالزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وتوصلت لمجموعة نتائج، من أهمها: إن عينة الدراسة الميدانية تؤكد أهمية تحديد قواعد العمل بدرجة كبيرة، وأن درجة تمكنهم من القضاء على الهدر كانت عالية، وأشارت النتائج إلى أنه تبين ندرة اتفاق العينة من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة في تقديرهم لدرجة متطلبات الإدارة المرئية لتحقيق جودة إدارة المنظومة الجامعية بجامعة قناة السويس (فرع السويس).

٣. دراسة (Tezel & others، 2015)، بعنوان: الإدارة المرئية في إدارة الإنتاج: مراجعة الأدبيات<sup>(lxxiii)</sup>، واستهدفت الدراسة تعرف دور الإدارة المرئية كإحدى الاستراتيجيات في زيادة الإنتاج بالمؤسسات، وذلك من خلال فحص الأدبيات ذات الصلة، ومناقشة كيفية استخدام أدوات الإدارة المرئية لتحقيق أهداف العمل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن تطبيق الإدارة المرئية يعالج بشكل مباشر مشكلات بيئة العمل، وتوجيه العاملين، وخاصة الجدد منهم لفهم قواعد العمل وعملياته، وأن الإدارة المرئية تساعد في تحديد مشكلات العمل، وحلها، ويتم استخدام أدوات بصرية للتنسيق بين مجموعات العمل، وتدفق المعلومات المطلوبة، وأن توفير الشفافية في بيئة العمل من وظائف الإدارة المرئية؛ لتطوير المؤسسات الخدمية، ودعم جهود التسويق الداخلية والخارجية، ومن ثم على المؤسسة مراقبة بيئتها الداخلية والخارجية باستمرار؛ لتوفير المعلومات المرئية في جميع أنحاء المؤسسة، وتقليل الهدر في العمليات وتكاليف الإنتاج وتحقيق المكاسب الاقتصادية.

٤. دراسة (Eriksson & Fundin، 2016) بعنوان: الإدارة المرئية لتغيير استراتيجي ديناميكي<sup>(lxxiv)</sup>، واستهدفت الوصول إلى نموذج مقترح لإدارة عملية التغيير من خلال الإدارة المرئية وتعرف المخاطر المحتملة لتجنبها، وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن الإدارة المرئية تساعد في تقديم المعلومات مباشرة، وإعطاء معنى مشترك وفهم للسيناريو المستقبلي، كما أن تعزيز الثقافة المرئية جزء من الاتصال المرئي بالمؤسسة، كما أن إدارة التغيير العرضي من خلال صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتحقيق التوازن وبناء الجسور من خلال الإدارة المرئية؛ لتسهيل التخطيط للمستقبل وتنفيذ التغييرات بالاتفاق مع غالبية أصحاب العمل، وغالبًا ما يتم استخدام العناصر المرئية، ومنها: الرسوم البيانية التي تعرض نتائج مجمعة لإقناع العاملين بالحاجة إلى التغيير وفي نفس الوقت إشراكهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتستفيد إدارة التغيير من الإدارة المرئية

من خلال إظهار العلاقات وجعل الأفكار والظواهر المجردة ملموسة، ويستخدم فريق إدارة التغيير الأدوات المرئية؛ لتجسيد مراحل إدارة التغيير وتنفيذه.

٥. دراسة (محل، ومصالح، ٢٠١٦)، بعنوان: دور الإدارة المرئية في تعزيز الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية لآراء عينة من المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين<sup>(lxxv)</sup>، وقد تناولت دور الإدارة المرئية بأبعادها، وهي: وضع قواعد العمل، والتخلص والتطهير، والحد من الهدر في تعزيز جودة الخدمات التعليمية، والمتمثلة في (الكتاب، التدريس، الموارد المتاحة بالصف، رضا الطالب)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استطلاع آراء عينة من المشرفين بمديرية تربية صلاح الدين، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: توجد علاقة ارتباطية بين أنماط الإدارة المرئية وجودة الخدمات التعليمية في المؤسسة المبحوثة، ويوجد تأثير معنوي لأنماط الإدارة المرئية مع جودة الخدمات التعليمية، وأن قواعد العمل المتبعة قاصرة وبعيدة عن المعايير الحقيقية للأداء.

٦. دراسة (Schultz، 2017) بعنوان: دمج الإدارة الرشيقة والمرئية في إدارة المرافق باستخدام علوم التصميم والبحث الإجرائي<sup>(lxxvi)</sup>، واستهدفت الوصول إلى تصور نظري وعملي لإدخال مبادئ الإدارة الرشيقة، ولا سيما تقنيات الإدارة المرئية، في إدارة أصول المرافق بجامعة المملكة المتحدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: إنه قد تم دمج مجموعة مبادئ بنجاح في أنظمة إدارة أصول المرافق على أساس الإدارة الرشيقة، وهي: قيم الإدارة المرئية، ومهارات العاملين المتعددة، ونقطة واحدة للاتصال، ورسم خريطة التدفق، ودوائر التحسين المستمر، وقراءة كتب عن التفكير المرئي ومكان العمل البصري، وتعيين مدير لديه مهارات الإدارة المرئية، ووضحت النتائج أيضا أن التعليم العالي بالمملكة المتحدة تضرر من صعوبة العوامل الاقتصادية، وقضايا التمويل، والموارد غير الكافية، وزيادة الرسوم الدراسية للطلاب، فأثرت بالسلب على برنامج التحول على نطاق الجامعة، كما تبين أن العاملين على جميع المستويات بالجامعة لا يعرفون

الإدارة الرشيقة، ومن ثم تحتاج الإدارة إلى تعزيز التحسين المستمر ودعم تقنيات الإدارة المرئية.

٧. دراسة (سعيد، ٢٠١٧) بعنوان: الإدارة المرئية وانعكاسها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي<sup>(lxxvii)</sup>، وهدفت تعرف مفهوم الإدارة المرئية وانعكاسها على الثقافة التنظيمية متمثلة في: القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات، من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في دائرة البحث والتطوير بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق وفق متطلباتها الإدارية والفنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: توجد إمكانية لتطبيق أسلوب الإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وفق متطلباتها الإدارية والفنية، كما أن الإدارة المرئية تؤثر بمتطلباتها الإدارية والفنية في الثقافة التنظيمية، وتشجع الإدارة العليا التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين، ويدرك العاملون بأن رسم الخطط الاستراتيجية في الأقسام من أولويات العمل الإداري ومن متطلبات تطبيق الإدارة المرئية.

٨. دراسة (عبد الحليم، ومرسال، ٢٠١٨) بعنوان: الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني - الخرطوم<sup>(lxxviii)</sup>، واستهدفت تحليل استراتيجيات الإدارة المرئية من حيث (وضع قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر في الأنشطة والثروات) ودورها في اتخاذ القرار، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث طبقت الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في بنك أمدرمان الوطني بالخرطوم، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: إن البنك يطبق الإدارة المرئية بصورة واضحة، كما يدعم قواعد العمل ويطبق سياسة التطهير، ويعمل على التخلص من الهدر في الأنشطة والموارد، كما أن قراراته تتخذ وفق آليات موضوعية وعلمية، وأن نسبة (٩٢ %) موافقون على تطبيق الإدارة المرئية، كما وافقت نسبة (٩٠.٥ %) على أن قواعد العمل واضحة، وأكدت نسبة (٩٢.٥ %) على حرص البنك على سياسة التطهير، كما وافقت نسبة (٩٦ %) على بذلك البنك جهداً لتقليل الهدر.

٩. دراسة (القحطاني، ٢٠١٩) بعنوان: واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠<sup>(lxxix)</sup>، ولقد شخصت واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠، وذلك بهدف التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وما قد يعيق تفعيلها، استخدم المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة على مديري الأقسام بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وشملت عينة الدراسة العشوائية جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: إن الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات قواعد العمل بلغت (٧٤.٨ %)، أما استراتيجيات التطهير فحققت (٧٢.١ %)، وبلغت الدرجة الكلية لاستراتيجيات القضاء على الهدر (٧٠ %)، أما المعوقات التي تحد من تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية فبلغت (٦٨.٦ %).

١٠. دراسة (عثمان، ٢٠٢٠) بعنوان: إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر<sup>(lxxx)</sup>، واستهدفت تعرف مدى إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر، وهل توجد فروق في إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية تعود لمتغيرات: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: توجد إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي بمطروح، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة من حيث الخبرة، والمستوى التعليمي، ونوع الوظيفة، وتوجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة المرئية والتحسين المستمر وهي علاقة طردية.

١١. دراسة (المواضية، ٢٠٢١) بعنوان: مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة

التدريسية<sup>(lxxxix)</sup>، استهدفت الكشف عن مستوى فاعلية الإدارة المرئية بكليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن المتوسط العام لأبعاد فاعلية الإدارة المرئية بكليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ذات مستوى مرتفع، وتحليل أبعاد فاعلية الإدارة المرئية فقد احتلت وضع قواعد العمل المرتبة الأولى، ويليهما بُعد التطهير، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الترشيح، كما أن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية كان مرتفعاً.

١٢. دراسة (العوامل، وحراشة، ٢٠٢١) بعنوان: مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم<sup>(lxxxii)</sup>، واستهدفت الدراسة التعرف على مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء بالأردن من وجهة نظر معلمهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن مستوى الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة متوسطة، من حيث: استراتيجية وضع قواعد العمل، واستراتيجية القضاء على الهدر، وأخيراً استراتيجية التطهير، كما أن مستوى التميز من وجهة نظر العينة جاءت أيضاً متوسطة من حيث إدارة الموارد البشرية، والقيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والخدمة المقدمة للمجتمع، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري.

### ١٣. ثالثاً - الدراسات والبحوث المرتبطة بالأداء القيادي والإدارة المرئية:

١. دراسة (Youness & others، 2016) بعنوان: الإدارة المرئية وإدارة الأداء والتحسين المستمر: مدخل التصنيع الرشيق<sup>(lxxxiii)</sup>، واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة المرئية، وإدارة الأداء وبرامج التحسين المستمر وكيفية إحداث التكامل بينهم، واعتمدت على المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة

لإحدى الشركات الكبرى في أستراليا، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن الإدارة المرئية يمكنها أن تساعد في تعزيز المعلومات وتدفقها بالمؤسسات، وهي تحتاج إلى إعداد خطة تربطها ببرنامج إدارة الأداء، الذي يوفر المدخلات للإدارة المرئية، ومبادرة التحسين المستمر، وتوصلت الدراسة إلى إطار للإدارة المرئية وإدارة الأداء، والتحسين المستمر، وهذا الإطار يعزز الشفافية والانضباط والملكية المشتركة، وأهمية الدعم الإداري من المؤسسة للإدارة المرئية، ومشاركة الأطراف المعنية لفرق العمل وتخطيط الأداء بما يضمن التكامل بين الإدارة المرئية وإدارة الأداء وتحسينه مستقبلاً، كما عززت الشفافية والانضباط.

### تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال فحص الدراسات السابقة المتضمنة بالبحث الحالي يتضح أن:

١. معظم الدراسات والبحوث السابقة أبرزت أهمية تطبيق الإدارة المرئية بالمؤسسات التربوية وغير التربوية، لما له من أثر إيجابي على تحقيق أهدافها، حيث إنها تضمن تحقيق الواقعية في حل المشكلات، واتخاذ القرارات وتوفير الشفافية على جميع المستويات الإدارية، وتقلل الهدر في الموارد المادية والبشرية للمؤسسة.
٢. معظم الدراسات أكدت على أهمية تحسين الأداء القيادي بالمؤسسات على اختلاف أنواعها.
٣. وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة المرئية، وإدارة الأداء والتحسين المستمر وهي دراسة (Youness & others)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات الإدارة المرئية وتحقيق الأداء المميز مثل: دراسة (العبادي) ودراسة (العوامل، وحراشة).
٤. معظم الدراسات تناولت الإدارة المرئية، من حيث أبعادها، وهي: قواعد العمل، تقليل الهدر في الثروات والأنشطة، والوقت وتحقيق الجودة، مثل: دراسة (العبادي) ودراسة (عبد الفتاح)، ودراسة (فرج وعثمان).
٥. يختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في النقاط التالية:

أ. إن البحث الحالي يهتم بالأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم بينما اهتمت معظم البحوث بالأداء القيادي بمؤسسات أخرى مختلفة، وعلاقته بمتغيرات أخرى، ومنها دراسة ( Sadri & others )، ودراسة ( الغامدي)، ودراسة (نصر)، ودراسة ( Mumford & others)، ودراسة (Hourani & others).

ب. إن البحث الحالي يهتم بالإدارة المرئية بمديريات التربية والتعليم في مصر، بينما معظم البحوث التي تناولت الإدارة المرئية في دول مختلفة، ومنها: الجزائر، العراق، السودان، اليمن، وغيرها، ومن تناولها في مصر ارتبطت بآليات تحقيق الإدارة المرئية بمؤسسات التعليم العالي، ومنها دراسة (العبادي)، ودراسة (عثمان) ودراسة (العوامل، وحراشقة)، وبالمدراس الثانوية مثل دراسة (المواضية).

ج. لا توجد دراسة - في حدود علم الباحثة - توصلت لمجموعة من المستخلصات النظرية لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر من حيث: إتاحة المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

٦. يتشابه البحث الحالي مع دراسة (Mumford & others) في الاهتمام بحل المشكلات كأحدى المهارات الحرجة المطلوب تعزيزها في الأداء القيادي، وتناولها البحث الحالي كأحد أبعاد الأداء القيادي.

٧. يتشابه البحث الحالي مع دراسة (Youness and others) في تناول الإدارة المرئية والأداء، واهتم البحث الحالي بالأداء القيادي تحت مظلة إدارة الأداء، إلا أن الدراسة السابقة تم تطبيقها في البيئة الصناعية واهتمت بالشفافية وإتاحة المعلومات بالمؤسسات الصناعية، بينما يهتم البحث الحالي بالبيئة التربوية، كما يتشابه مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة المرئية، وكذا منهجية البحث المستخدمة، وهي المنهج الوصفي، واستخدمت معظم الدراسات والبحوث أداة الاستبانة، والمقابلات والملاحظة لجمع البيانات والمعلومات عن واقع تطبيقها، واعتمد البحث الحالي على أدوات: قائمة التحقق (الرصد) **Check**

**List** والاستبانة لرصد واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر

على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

**منهج البحث:**

اعتمد البحث الرهن على المنهج الوصفي، حيث يتم جمع البيانات ووصف الظروف والممارسات، وتنظيم هذه البيانات وتبويبها، وتفسيرها وتحليلها، والخروج بالاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة<sup>(xxxiv)</sup>، أي الكشف عن واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

**أداتا البحث:**

استخدم البحث قائمة التحقق لرصد واقع استخدام الأدوات المرئية بمديريات التربية والتعليم، كما اعتمد البحث على الاستبانة؛ لتشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية، بمديريات التربية والتعليم بمحافظات: القاهرة، والجيزة، والدقهلية، والغربية، وأسيوط، وسوهاج، والإسكندرية، وشمال سيناء.

**خطوات البحث:**

بعد تحديد الإطار العام للبحث من حيث (المقدمة، ومشكلة البحث، وأهدافه وأهميته، والحدود، وتحديد المصطلحات، والدراسات السابقة، والمنهج، وأداتا البحث) سار البحث وفقا للخطوات التالية:

١. وضع إطار نظري يتناول تحسين الأداء القيادي بالمؤسسات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة المرئية.
٢. تحليل وثائقى لواقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.
٣. تطبيق ميدانى لواقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.
٤. طرح إجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

وتم تقسيم العرض من خلال الأقسام التالية:

### القسم الأول

#### تحسين الأداء القيادي بالمؤسسات التعليمية

#### على ضوء مدخل الإدارة المرئية - إطار نظري

يتضمن هذا القسم الإطار النظري للبحث، والذي يدور حول تحسين الأداء القيادي بالمؤسسات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة المرئية، وذلك وفقاً للنقاط التالية: الإدارة المرئية بالمؤسسات التعليمية، والأداء القيادي بالمؤسسات التعليمية، ومستخلصات نظرية لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

وفيما يلي تلك النقاط بالتفصيل:

#### أولاً- الإدارة المرئية بالمؤسسات التعليمية:

تسعى جميع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، وزيادة مواردها وخاصة البشرية منها، وتمكينهم وتنمية مهاراتهم: الشخصية، والفنية، والتقنية، وغيرها من المهارات؛ مما يتطلب من قادة هذه المؤسسات تبني مداخل إدارية تمكنهم من السعي نحو التحسين المستمر، وعليه يتضمن العرض التالي للإدارة المرئية بالمؤسسات التعليمية: ماهيتها، وأهدافها، وأهميتها، وأدواتها، واستراتيجياتها، وأبعادها، وتقييم فاعليتها، في النقاط التالية:

#### ١. ماهية الإدارة المرئية:

تُعبّر الإدارة المرئية عن نظام إدارة يحقق تحسين الأداء من خلال ربط ومواءمة رؤية وقيم المؤسسة والأهداف والثقافة مع عمليات العمل وعناصره، وأصحاب المصلحة عن طريق التحفيز الذي يتعامل بشكل مباشر مع الحواس البشرية (البصر، والسمع، واللمس، والشم، والتذوق)، فأصبح من السهل الكشف عن الاختناقات في العمل، وكذلك توفير المزيد من الشفافية به، كما تسمح أيضاً بالاستجابة السريعة عند حدوث مشكلة ليس فقط في التصنيع ولكن أيضاً بالقطاعات الأخرى لضمان النجاح والتحسين المستمر للأداء (Ixxxv)، ومن ثم تساعد في تفعيل استخدام التواصل البصري، والسمعي وغيرها، وتدعم الشفافية، وتبادل المعلومات بين جميع العاملين؛ مما يعزز التحسين المستمر بالمؤسسة.

وتُعدّ الإدارة المرئية من أهم النماذج الإدارية لتطبيق منهجية الكايزن في الإدارة،

فهي تركز على احتياجات العميل ورغبته، ونشر روح التعاون والعمل الفريقي بالمؤسسة، وإتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين، والتطهير وإزالة المعوقات في بيئة العمل<sup>(lxxxvi)</sup>.

ولقد بدأت جذور منهجية الكايزن لأول مرة عند اليابانيين نتيجة شعورهم الدائم بالتفوق على الآخرين بالأسواق العالمية، فكلمة Kaizen يابانية الأصل وتتكون من مقطعين هما (Kai) وتعنى التغيير و(Zen) وتعنى نحو الأحسن، وتعرف بأنه التطور المستمر الشامل للأداء بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التدريب والأخطاء والمساحة المستخدمة للعمل<sup>(lxxxvii)</sup>؛ لذا تُعد استراتيجية الكايزن جوهر التحسين المستمر، الذي يقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهي عملية منظمة وترتكز على التغيير الجيد الذي يؤدي للتحسين المستمر<sup>(lxxxviii)</sup>، وترتكز ثقافة الكايزن على: تحديد الهدف؛ لتحفيز العاملين نحو تحسين أدائهم واستثمار طاقاتهم في تحقيق نمو المؤسسة، وزيادة دخلهم، ووضع رؤية طويلة الأجل؛ لاستثمار الطاقات والوقت والموارد المتاحة، ودعم الحاجة إلى التغيير للتحسين، والتواصل المستمر على جميع المستويات، بين القادة والعاملين، وتعميق التفاعل بينهم، وكذلك التأكيد على تطبيق الشفافية في نظام العمل لتحسين الفرص وحل المشكلات، إضافة إلى التمكين والشعور بالملكية وتعزيز الإدارة التعاونية فتحسين النظام مسئولية الجميع بالمؤسسة، مع التأكيد على أهمية العمل الجماعي والتنظيم الذاتي؛ لكي يسود التعاون، واحترام الآراء بين الفرق، والاعتراف بمساهمات الفرد والفرق التي تؤدي لتحسين الأداء، ومن ثم نمو المؤسسة، وأخيرا تعزيز ثقافة عدم الخوف من المعوقات، وتحويلها لفرصة للتحسين، وتأكيد أهمية جودة المنتج<sup>(lxxxix)</sup>.

وإضافة إلى ما سبق تؤكد ثقافة الكايزن على أربعة مبادئ رئيسية، وهي: خلق القيود الإيجابية، التي تمنع توليد المنتجات المعيبة، ووضع القيود السلبية، والتي تمثل القضاء على الهدر الذي يعطل الإنتاج، وكذلك تركيز المؤسسة ذات الموارد المحدودة لاختيار أفضل الطرق لتحسين مواردها، إضافة إلى تبسيط المهام والأنشطة والعمليات بالمؤسسة<sup>(xc)</sup>، كما أكدت الكايزن على أهمية التخطيط وفحص اللوائح، وسياسات

وإجراءات العمل لضمان بقاء المؤسسة، واختيار الموارد البشرية وتدريبهم على أدوات الجودة، وتنظيم فرق العمل، وتوجيه العاملين، ودعم المهارات التي تساعدهم في اكتشاف المشكلات وحلها؛ مما يزيد من ثقتهم في العمل ويساعد على مواجهة التغييرات التي تواجه المؤسسة<sup>(xci)</sup>، كما تهتم الكايزن بالعنصر البشري، لكونه الأساسي في كل عمليات التحسين والإبداع من خلال ما يقدمه من أفكار إبداعية جيدة، إلى جانب توفير بيئة تنظيمية داعمة، تحتضن عملية التحسين فكرياً وتطبيقاً، وكذلك تركز على أهمية المكون التكنولوجي والهيكلية بالمؤسسة<sup>(xcii)</sup>، لتحقيق الميزة التنافسية؛ حيث توصلت نتائج دراسة (الطاهر، ٢٠٢١) إلى أن التحسين المستمر يؤثر بالإيجاب على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أنها مسؤولة لجميع العاملين<sup>(xciii)</sup>، ونتيجة للسعي نحو تطبيق الكايزن ظهرت الإدارة المرئية لتغيير النمط التقليدي للإدارة بالمؤسسة نحو أسلوب إبداعي يُسهم في وضع قواعد العمل بهدف التخلص من الأشياء غير الضرورية، والقضاء على الهدر، وتحقيق الأهداف<sup>(xciv)</sup>.

كما أن الإدارة المرئية تُعبر عن استراتيجية إدارية تتطلب مشاركة المعلومات بطريقة حسية بالقرب من نقطة استخدامها لزيادة مستوى فهمها وتحقيق الشفافية، ويمكن مناقشتها وكذلك التنسيق بين العاملين، لتسهيل الإدارة الذاتية والتحسين المستمر، لفرض الاتساق والانضباط في نتائج الأداء، ولوضع آلية لمشاركة المعلومات ذات الصلة والموضوعية من البيئة التنظيمية، ودعم جهود التسويق الداخلي والخارجي، ومن ثم فالركيزة الرئيسة للإدارة المرئية هي إنشاء حقول للمعلومات، ويتم تحديدها بالكامل في وقت مبكر، وتقليل الهدر، وتخفيف الأعباء الزائدة، وتقليل التفاوت في الأداء<sup>(xcv)</sup>، وتحرص الإدارة المرئية أيضاً على جعل مشكلات العمل مرئية ومحسوسة ومعايشة وملامسة للواقع كركيزة أساسية بها، وكيفية استخدام مفاهيمها في ترتيب وتهيئة مكان العمل، وتحديد المؤشرات القياسية والرقابة على العمليات والأداء<sup>(xcvi)</sup>، كما أنها منهجية عمل مستمرة لإدارة الأحداث اليومية في زمانها، ومكانها، وتعتمد على أركان العمل المؤسسي، والتي تتمثل في: الواقعية، والشفافية في العلاقات الرأسية والأفقية بالمؤسسة<sup>(xcvii)</sup>، فهي مرادف للإدارة الواقعية<sup>(xcviii)</sup>، فهي تعتمد على حقيقة أن المعلومات المرتبطة بالعمل ومنها عمليات الإنتاج مرئية بوضوح لجميع العاملين وفي

جميع الأوقات، بحيث يكون التعرف والاستجابة السريعة ممكنة (xcix). كما أن الإدارة المرئية تقترب وتتداخل مع بعض المفاهيم، ومنها: الإدارة الرشيقة، والإدارة على المكشوف، والإدارة بالتجوال، وتشير الإدارة الرشيقة Lean Management إلى تعزيز القيادة للمسؤولية المشتركة نحو تحقيق التحسين المستمر، فكل العاملين مسؤولين عن عملية التحسين لبناء مؤسسة ناجحة قوية تتقدم باستمرار، وتحديد المشكلات الحقيقية وحلها، كما تهدف إلى تقليل العمليات غير المهمة؛ وهي تعطي القيمة لجميع العمليات، وإنشاء نظام يكون متمركزا حول العملاء، وتيسر ثقافة التحسين المستمر بالمؤسسة (c).

وتهتم الإدارة على المكشوف Open Book Management بمشاركة العاملين مع المسؤولين عن اتخاذ القرارات وحل المشكلات والمشاركة في المعلومات، وإعطاء الحرية لجميع العاملين، والاعتماد على العمل الفريقي (ci)، وتركز أيضا على أهمية توافر المعلومات للعاملين، وزيادة وعي العاملون بالعلاقة بين ما يقومون به من مهام وظيفية يوميا والأداء العام للمؤسسة، فهي وسيلة لمساعدة الجميع ليشعروا أنهم شركاء في العمل وليس الأيدي أو العقول لتنفيذ مهمة فقط (cii).

أما الإدارة بالتجوال Management by walking Around فهي تركز على انتقال القائد إلى مواقع العمل الميداني، والتخفيف من البيروقراطية، والقرب من العاملين وتلمس مشكلاتهم وإلهامهم بالحلول، بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم، والحصول على المعلومات من مصادرها الأساسية دون تعديل أو تحريف (ciii)، وتعتمد على أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل القادة مع العاملين مباشرة، وقضاء بعض الوقت معهم، لكسر الحواجز الرسمية والتعرف على احتياجاتهم، وتعزيز العلاقات الشخصية على المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات من مصادرها مباشرة دون تدخل (civ)، كما تحتاج إليها في المراقبة، وتقييم الأداء من أجل التوصل إلى نتيجة واقعية، أي يقوم القادة بالتحليل باستخدام الساق، وليس العقل فقط (cv).

وتأسيسا على ما سبق يتضح أن جميع هذه المفاهيم تسعى نحو تحقيق التحسين المستمر للمؤسسات، وترتبط بتطبيق الشفافية على جميع المستويات، إلا أن الإدارة الرشيقة أعم وأشمل من الإدارة المرئية بل وتعد كلا منها جوهر تطبيق الكايزن، كما أن

الإدارة المرئية تعتمد على معايشة القادة للواقع والأحداث، وهو ما يلتقي مع الإدارة بالتجوال، وتستخدم أدوات بصرية تسهل لهم معرفة ما يحدث بالمؤسسة في ذات الوقت، أما الإدارة على المكشوف فتقوم على ضرورة مشاركة المعلومات بين العاملين وحل المشكلات، بينما الإدارة المرئية تقوم على توفير الشفافية التامة من خلال استخدام الأدوات المرئية، وكذلك تحقيق الواقعية بجميع جوانب العمل في المتابعة وتقييم الأداء وحل المشكلات وغيرها من جوانب الأداء بالمؤسسات التعليمية وغيرها.

## ٢. أهداف الإدارة المرئية:

يتحدد الهدف الأساسي للإدارة المرئية في التحسين المستمر؛ لتقليل الفاقد والوصول لأقصى درجات الجودة، بما يلبي احتياجات المجتمع المحلي من خلال التركيز على مشاركة العاملين وتدريبهم على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لحل المشكلات التي قد تواجههم<sup>(cvi)</sup>.

كما تستهدف الإدارة المرئية وبشكل مباشر ما يلي<sup>(cvii)</sup>:

أ. الكشف عن نقاط الضعف بعد تنظيم الإجراءات، وتنسيق بيئة العمل عن طريق الملصقات، والترميز اللوني، وإعداد المخططات العنكبوتية أو المخططات الشريطية.

ب. توضيح موقف تنفيذ الأنشطة من حيث: فرق العمل، والمهام المطلوبة، وتوقيتات التنفيذ، والأنشطة المنفذة، من خلال لوحات ولافتات معلنة في أماكن بارزة.

ج. تعرف مدى سلامة الأجهزة، واستخدام المؤثرات البصرية أو الصوتية عند حدوث مشكلة للتعامل الفوري معها.

د. اتخاذ إجراءات تصحيحية متكررة نتيجة تعليقات العملاء عن مستوى الأداء.

هـ. تجميع تفاصيل العمل والعمليات ككل، بما يسمح لأعضاء الفريق برؤية وفهم العمليات كاملة.

و. تحديد موقع الموارد أو الأدوات المستخدمة؛ مما يحد من الارتباك ويقلل الأخطاء.

ز. تعزيز التواصل البصري عن طريق تواجد العاملين في غرف ذات جدران

وأبواب شفافة.

ح. وضع خطة لإدارة المخاطر بالمؤسسة.

ط. زيادة الشفافية والانضباط، وأداء المهام، وتحقيق التحسين المستمر في ضوء رؤية ورسالة وقيم وأهداف المؤسسة.

ي. تنظيم أدوات العمل المرئية، ومنها: المخططات، والرسوم البيانية، ورموز الألوان، واللوحات.

ك. توفير معلومات سهلة المنال؛ لتسهيل العمل اليومي وزيادة الرغبة في العمل بجودة أعلى.

ل. تعزيز استقلالية العاملين، بهدف إثراء العلاقات وتحسين دوائر الاتصال بينهم، وتعزيز ثقافة تبادل المعلومات.

وعليه فإن الإدارة المرئية تتيح فهم الموقف الإدارية المختلفة، والتركيز على العمليات، وإعطاء الأولوية لما هو ضروري، وتعمل كنظام للتخطيط والتحكم والتحسين المستمر، وتؤدي إلى تحديد القناة الصحيحة للحصول على معلومات المفيدة للمؤسسة، والتخلص من عوامل الهدر، وتقديم التغذية الراجعة الفعالة والفورية لجميع العاملين.

وتأسيساً على ما سبق تهدف الإدارة المرئية إلى مساعدة المؤسسات التعليمية ومنها مديريات التربية والتعليم، على تنمية وتطوير الثروات البشرية المتاحة بها، وتوظيف طاقاتها في بذل مزيد من الجهود لتحقيق الأهداف وتحقيق التحسين المستمر من خلال دعم التواصل البصري، وحل المشكلات ومنع تكرارها، وزيادة الشفافية، وتنظيم أدوات العمل، وغيرها.

### ٣. أهمية الإدارة المرئية:

تتبع أهمية الإدارة المرئية من كونها توفر رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح لهم حرية التجريب، واكتشاف الجديد، وتحررهم من الخوف، ومن ثم إطلاق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة، وتعظم إنجازاتهم، فالجميع يتحدث لغة واحدة، وتجمعهم أهداف مشتركة لتحقيق الرؤية المستقبلية، كما أنها تعطي للمؤسسة قيمة كبيرة للتغيير نحو المستقبل، فهي واضحة وشفافة للجميع وتخاطب جميع المستويات الإدارية، كما أنها تنمي روح الولاء، والالتزام وتحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة

في إنجاز العمل<sup>(cviii)</sup>، كما تجعل الإدارة المرئية المؤسسة أكثر شفافية من خلال: إتاحة المعلومات، وتشجيع الإدارة الذاتية، وتنسيق العمل بين الفريق من خلال الاجتماعات اليومية مع أصحاب المصلحة، كما تساعد في اتخاذ خطوات لمنع جميع المخاطر الممكنة في الوقت المناسب، ورقابة الأداء، وتحسين بيئة العمل بمساعدة أدوات الإدارة المرئية المتاحة<sup>(cix)</sup>.

إضافة إلى ما سبق فإن الإدارة المرئية كجزء لا يتجزأ من الكايزن تسمح بأن تكون مشكلات العمل مرئية؛ حتى يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية وقت حدوثها، وحل المشكلات المماثلة حتى لا يتكرر حدوثها في المستقبل، والبقاء على اتصال مباشر مع الواقع، ومع تطورات العمل، كما ترسل إشارات للإنذار المبكر عند حدوث مشكلة حتى لا تسبب أضراراً للمؤسسة، ووضع أهداف لمستويات التحسين المنشود، ويصبح العاملون على وعي بالتوقعات المتعلقة بالتحسين، ورسم خط مستقيم على رسم بياني ونشره؛ لإظهار قفزات التحسين المستهدفة، والتي بدورها تدعم الشعور بالإنجاز<sup>(cx)</sup>، ومن ثم تحقيق تميز المؤسسة.

كما أن الإدارة المرئية لها فوائد متعددة ومنها: زيادة الإدارة الذاتية، وتحسين تنسيق الفريق، وسهولة التحكم في الإدارة وتحسين ظروف مكان العمل، وأهمية مشاركة القوى العاملة، وتقليل الهدر في العمليات والوقت، واستخدام البيانات التي تم جمعها، ويمكن للإدارة المرئية المساعدة في عقد اجتماعات مركزة لمراجعة الأداء، وتحديد المشكلات والتحكم في العمل ومن ثم تحقيق أهدافه<sup>(cxi)</sup>، والاستفادة من تدفق المعلومات بين أصحاب المصلحة دون أي عقبات أو هدر للوقت، وتفعيل التواصل، وتحقيق الشفافية، وكذلك الإدارة الذاتية لأصحاب المصلحة، وأن من أكثر الأدوات استخداماً في الصناعة: لوحات العرض، وترميز اللون، وترميز البطاقات<sup>(cxii)</sup>.

وتساعد الإدارة المرئية المؤسسة والعاملين بها، في تحقيق ما يلي<sup>(cxiii)</sup>:

- أ. تبسيط تدفق المعلومات من خلال أدوات مرئية، ومساعدة العاملين على فهم السياق التنظيمي في لمحة.
- ب. توفير المعلومات الواضحة للمعنيين مباشرة عند نقطة الاستخدام؛ فنقل الهدر من الوقت والجهد.

ج. توفير الإمكانيات اللازمة في ظل هذه المعلومات، واتخاذ الإجراءات اللازمة على الفور.

د. تمكين العاملين في عمليات صنع القرار ومبادرات التحسين المستمرة.

هـ. تقديم التغذية الراجعة المستمرة، من خلال الملاحظات المستمرة لفرق العمل ومن ثم تصحيح الأداء غير المرغوب أولاً بأول.

و. تزيد مستوى الشفافية بالمؤسسة، وتمكن العاملين من الحصول على المعلومات بالمؤسسة.

ز. توفر الانضباط والحفاظ على الإجراءات الصحيحة في بيئة العمل.

ح. تحقق الرؤية المشتركة من خلال وجود صورة واضحة لأداء الفريق؛ مما يحفزه ويدعم بعضهم البعض.

ط. تساعد القادة من خلال توفير الحقائق والملاحظة المباشرة بدلا من التخمين والحدس.

ي. تزيد من الروح المعنوية والاستعداد لتبادل الأفكار وتوفيرها عند نقطة الاستخدام بطريقة بصرية.

ك. توفر قواعد أساسية للتحسين المستمر، وتحديد أولوياته.

ل. تحقق الشفافية في العملية التنظيمية، في ضوء معطيات الواقع الفعلي.

وبتطبيق ما سبق على مديريات التربية والتعليم يمكن القول إن أهمية تطبيق مدخل الإدارة المرئية يرجع إلى أنه يساعد القادة بالمديريات التعليمية في تبني رؤية مشتركة يُسهم جميع العاملين في تحقيقها، ويعزز التواصل الفعال بينهم، كما أنها تساعد في الكشف عن المشكلات التي قد تواجه المديرية لحظة حدوثها؛ حتى يمكن حلها قبل أن تتفاقم وتؤثر بالسلب على الأداء، كما أنه يساعدها على تجنب تكرار ذات المشكلات مستقبلاً، وتعزز الشفافية وتوفير المعلومات الدقيقة والسريعة والتي تستعاد منها تلك المديريات في كثير من العمليات الإدارية والقيادية، مثل: التخطيط، والتحفيز، والعمل كفريق، وحل المشكلات، والمتابعة والتوجيه، وغيرها.

وفي ذات الإطار أكدت نتائج دراسة (أبو ليفة، ٢٠٢٠) على أهمية تبني المؤسسات استراتيجيات الإدارة المرئية بأبعادها المختلفة؛ لكونها تسهم في التجديد المنظمي،

ويساعدها على تحقيق التفوق على منافسيها وتحقيق الإبداع المؤسسي<sup>(cxiv)</sup>، وهذا ما أكدته أيضا دراسة (العوامل، ٢٠٢١) في أن تطبيق الإدارة المرئية يحقق التميز الإداري، كما أكدت على أهمية عقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المؤسسات التعليمية على آليات تطبيق الإدارة المرئية<sup>(cxv)</sup>، وينسحب ذلك على قادة المديرينات التعليمية.

وفي ذات السياق أوصت دراسة (عثمان، ٢٠٢٠) بضرورة العمل المستمر لزيادة تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية، من خلال عدة أمور، ومنها: تشجيع العاملين للمشاركة بالدورات التدريبية في مجال التخصص، وتزويد العاملين بطرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل وتنمية مهاراتهم، وتشجيع التواصل وتبادل المعلومات خلال التدريب، واستقطاب المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم<sup>(cxvi)</sup>، فهي تساعد المؤسسات عامة والتربوية خاصة في تحسين الأداء من أجل تحقيق أهدافها المرجوة ومن ثم رؤيتها.

#### ٤. وظائف الإدارة المرئية:

تُسهل الإدارة المرئية بأدواتها المتنوعة العديد من الوظائف للمؤسسة، ومنها<sup>(cxvii)</sup>:

أ. الشفافية؛ فتوفر للقادة والعاملين قواعد وإجراءات العمل بوضوح، وإتاحة المعلومات للجميع.

ب. الانضباط؛ فتساعد القادة على تقليل الهدر بالمؤسسة، ومراقبة جهود العاملين معهم، وتقدير جهودهم نظير أدائهم الفعلي وإنجازاتهم.

ج. التحسين المستمر؛ فتمكن القادة من بناء قاعدة للتحسين المستمر، وتحفز مشاركة العاملين لإدارة وتحسين الجودة والإنتاجية.

د. تسهيل الوظيفة، أي أنها محاولة واعية؛ لتخفيف جهود العاملين جسدياً أو عقلياً في المهام الروتينية المعروفة وذلك من خلال تقديم المساعدات البصرية المتنوعة.

هـ. التدريب أثناء العمل؛ حيث تساعد العاملين على التعلم من خلال الخبرة العملية.

و. توافر ملكية مشتركة؛ فالعمل في بيئة ثرية بالمساعدات البصرية للعاملين يولد انطباعات إيجابية وإحساساً بالدعم لهم من جانب القادة والمؤسسة.

ز. التيسير، وذلك من خلال الجهود المتواصلة لرصد المعلومات ومعالجتها وإتاحتها على مستوى المؤسسة للأفراد من العاملين وفرق العمل. وبإسقاط ما سبق على مديريات التربية والتعليم يمكن القول إن وظائف الإدارة المرئية بها متعددة؛ حيث تدعم الشفافية، وتؤكد تكاتف القادة والعاملين لتحقيق الرؤية المشتركة للمديرية التعليمية، وتسهيل الحصول على المعلومات للأطراف المعنية، وتحفيز العاملين في ضوء إنجازاتهم الفعلية، ومن ثم شعورهم بالعدالة والرضا عن العمل مع تشجيع الإبداع في تنفيذ المهام المطلوبة بعيداً عن الروتينية.

#### ٥. أدوات الإدارة المرئية:

لما كانت الإدارة المرئية تستهدف الوصول إلى جميع العاملين، فهناك بعض الأدوات لتطبيقها بالمؤسسات المختلفة، مثل: اللوحات الجدارية مع جداول التجميع، والأعلام المضيئة للإشارة إلى وجود عطل، واللوحات التي توضح الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خطوط التصنيع أو الخلايا من خلال الخطوط المرسومة على الأرض في العمل، واستخدام جداول وبطاقات للمعلومات لمعرفة واقع الأداء، فعلى سبيل المثال حالة خطوط الإنتاج (مكتملة، غير مكتملة أو قيد الصيانة)<sup>(cxviii)</sup>؛ مما يساعد القادة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل هدر الوقت واستكمال العمل.

وتحتاج الإدارة المرئية إلى توافر مكان مرئي، وأدوات، واتصالات مرئية، وأساليب تكنولوجية لعرض نتائج العمل في الوقت الفعلي ومن أمثلة ذلك: معدل الإنتاج أو الإنجاز، ووقت العمل المحدد، ووقت التوقف، عطل الأجهزة، معدل مخزون المواد، وغيرها<sup>(cxix)</sup>؛ حتى يتمكن القادة من متابعة سير العمل لحظة بلحظة من خلال تلك الأدوات، ومن ثم يمكنهم اتخاذ الإجراءات المناسبة في وقت الحدث.

كما تعتمد الإدارة المرئية على الاتصالات البصرية والتي تساعد جميع الأطراف المعنية من معرفة (من، ماذا، متى، أين، لماذا، كيف) في غضون دقائق من فحص مكان العمل المرئي<sup>(cxx)</sup>، فالتطبيق المنهجي لأدوات الإدارة المرئية يتيح التواصل المستمر عند مستويات التخطيط المختلفة وتحديد الأهداف، حيث إن تدفق المعلومات يُسهم في زيادة الشفافية وتحسين أداء الفريق للمهام المختلفة، وحل المشكلات والوقاية منها بدلا

من التصحيح<sup>(cxxi)</sup>، وعليه تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكلفة. كما أن الاتصالات المرئية باستخدام العلامات ومنها: الرموز أو الألوان أو الرسوم البيانية أو الأرقام، التي يمكن من خلالها وضع نظام للتحكم المرئي في العمل، وتوفير معلومات حول الأداء لجميع العاملين، على سبيل المثال، مستوى الإنتاجية، ومدى تحقيق الجودة، ومدى توافر السلامة المهنية، ومخرجات عمل الفريق، وغيرها باستخدام أدوات مرئية، وهي تعتبر إطار توجيهي لأفكار وأهداف التحسين المحتملة، فالرؤية تحقق الوعي، والوعي يحقق العمل، ووضع الإجراءات، وتحقيق النتائج، وجعل العملاء والمديرين التنفيذيين سعداء<sup>(cxxii)</sup>، والمعلومات المرئية التي تحتاج إليها المؤسسة لتنفيذ مهمتها ليست للوقت الحاضر فقط، وإنما لفهم ما يتم تنفيذه مستقبلاً؛ فالتمكن من الأدوات البصرية والتعامل معها بسهولة يتطلب مهارة في الرسم أو تطبيق برامج تصميم الجرافيك<sup>(cxxiii)</sup>.

ومن أهم ما يميز المعلومات بالأدوات المرئية عن غيرها من أشكال الاتصال، ما يلي<sup>(cxxiv)</sup>:

- أ. أن تكون المعلومات محددة بالكامل مسبقاً (وقائية).
  - ب. تعتمد قليلاً على الاتصالات الكتابية.
  - ج. عرض المعلومات بصورة يمكن العاملون من رؤيتها بوضوح.
  - د. إنشاء حقل للمعلومات يسهل به الوصول إلى المعلومات لجميع العاملين.
- وبمراجعة ما سبق يتبين وجود اختلاف بين أدوات الاتصال اللفظية والكتابية وبين أدوات الاتصال المرئية، من حيث نوعية المعلومات، وأسلوب العرض، وتوفير حقل للمعلومات يُمكن جميع الأطراف المعنية من الاستفادة به وتوظيفه لصالح العمل. وليتمكن القادة من تفعيل الاتصال بين جميع العاملين وتحقيق الشفافية، وتعزيز الواقعية، عليهم استخدام أدوات مرئية للاتصال مع مراعاة توافر الشروط التالية<sup>(cxxv)</sup>:
- أ. استخدم الصور والرسوم البيانية المعبرة لمعالجة المعلومات بشكل أفضل.
  - ب. استخدم صور ذات صلة بالسياق المطلوب توضيحه أو التعبير عنه.
  - ج. مراعاة قلة عدد الكلمات المستخدمة في اللوحات.
  - د. استخدم صوت نشط والابتعاد عن الأصوات السلبية.

هـ. استخدام نوع خطوط يسهل قراءته.  
 و. تجنب ازدحام الصفحة بالبيانات ورموز التخطيط المعقدة.  
 ز. إشراك العاملين في إعداد أدوات الاتصال المرئي؛ لتوليد الشعور بالملكية لديهم.  
 ح. التواصل مع العاملين لتجميع مخطط للمعلومات، وبيان بالمشكلات التي تم حلها.

ط. اختيار من لديه القدرة من العاملين على تصميم ملصق أو مقطع فيديو أو رسم بياني.

ويمكن للقادة استخدام الرسوم البيانية للتعبير عن المستهدف ومستوى الإنجاز على مستوى الإدارة أو المؤسسة ككل، أو معدلات الإنجاز طبقاً لمجموعة من المتغيرات، مثل: المحافظة/ الإدارة، والنوع، المحقق وغير المحقق،... وغيرها من المتغيرات طبقاً لطبيعة المعلومات المراد توضيحها وإتاحتها.

وعليه ومن خلال الشروط - السالفة الذكر - لإعداد الأدوات المرئية تتضح أهمية الاعتماد على الصور المعبرة عن المعلومات والبيانات المطلوبة الإفصاح عنها من خلال الرسوم البيانية أو الصور المعبرة عن السياق، أكثر من استخدام الجمل الوصفية؛ حيث إنها تساعد في تحديد الوضع الراهن للأداء ومعدلات الإنجاز بصورة جذابة وبسيطة، كما توفر مستوى عال من الشفافية، والذي ينعكس على تحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للقادة.

ويتم وضع لوحة المعلومات - كأحد أدوات الإدارة المرئية - في قلب مكان العمل، ويتم تحديثها يومياً، وخاصة قبل بدء الاجتماعات بخمس عشرة دقيقة على الأقل، بمشاركة الأطراف المعنية بالاجتماع؛ حتى يمكن تحديد النواتج والقيود وما إلى ذلك فيما يتعلق بموضوعات الاجتماع<sup>(cxxvi)</sup>، ويتم تحديثها لربط العاملين بأهداف الإنتاج والوضع الفعلي للمؤسسة؛ مما يسمح لجميع العاملين بسرعة التمييز عند ظهور أي تناقضات في إجراءات العمل أو النتائج، ومن ثم يتمكن القادة من إدارة عملية الإنتاج بأكملها وتضمينها في الجدول الزمني لتنفيذ المهام<sup>(cxxvii)</sup>، حتى يمكن مناقشتها بموضوعية واتخاذ القرارات أو الإجراءات المناسبة، وعليه تتمكن المديرية التعليمية من الوقوف على مستوى أدائها أولاً بأول، وبمصادقية لجميع الأطراف.

وعلى الرغم من أن لوحات المعلومات الإلكترونية جذابة ومفيدة في العديد من المواقف، إلا أنها قد تؤثر سلباً على مستوى مشاركة العاملين؛ لذا يُفضل الاستعانة بالأدوات التقليدية ومنها: القلم واللوح الأبيض أو أدوات عملية أخرى؛ لفهم مسار العمل وتحسينه باستمرار وتحديد المشكلات بسرعة، ومن ثم يصبح من السهل تحديد مدى التقدم أو التأخر عن خطة العمل<sup>(cxxviii)</sup>.

ويمكن للقادة متابعة الأداء بالمؤسسة من خلال ملاحظة السبورة الإدارية يومياً؛ مما يتيح لهم التعرف على المشكلة وقت حدوثها في العمل، ويولد لدى الفريق شعوراً قوياً نحو حل المشكلة، ويمكنهم أيضاً من تعديل المعلومات التي تم جمعها وعرضها بسرعة وبسهولة بناءً على الاحتياجات المتغيرة للمشكلة، فالعروض اليدوية تعزز ملكية الفريق، والتعلم، والتحسين المستمر، وهي أكثر قيمة لسهولة تحديث بياناتها، كما أنها تساعد في تحليل البيانات والمعلومات؛ لتحسين مؤشرات الأداء الرئيسية، وقضاء معظم الوقت في مواقع العمل، دون الاعتماد على الكمبيوتر فقط<sup>(cxxix)</sup>.

كما أن استخدام الاتصالات المرئية يساعد في: توضيح تعليمات العمل من خلال كتابة ملاحظات بخط اليد على متن لوحة أو سبورة معلقة، أو الرسوم البيانية لضمان تنفيذ التغييرات المطلوبة بشكل مستمر<sup>(cxxx)</sup>، ومن أدوات الإدارة المرئية البسيطة أيضاً إعداد مخطط ثلاثي الأعمدة يعبر عن مستوى الإنتاجية ساعة بساعة، ويصبح هذا الملصق حافزاً مرئياً للعاملين، كما أنه يشير إلى معدلات الإنجاز لتحقيق الهدف، وتحديد المشكلات التي تحبط جهودهم والأكثر أهمية لحلها، ويمكن أيضاً تحديد الاتجاهات وضمان التذكير المستمر لكل عضو في الفريق بمساهمته في تحقيق الهدف الأكبر، وغالباً ما تستخدم هذه الأنشطة الوسائل البصرية للتواصل الفعال وتبادل المعلومات<sup>(cxxxii)</sup>.

وعليه فإن ذلك يتطلب من القادة تحديث اللوحات المرئية بشكل مستمر بناءً على نتائج الأداء الفعلية، ومعرفة مكان المشكلات الجديدة وتتبع جهود التحسين، ودعم مشاركة العاملين من خلال منحهم هدفاً واضحاً وتمكينهم من تحقيقه.

وجاءت الإدارة المرئية الرقمية **Digital Visual Management** نتيجة توسيع نطاق استخدام التكنولوجيا الرقمية عند تطبيق الإدارة المرئية من خلال تحسين بعض

القدرات: قوة التعبير، وتوفير الوقت عند تراكم البيانات والمعلومات المطلوب تحليلها، والقدرة على حل المشكلات ومعالجة المعلومات من خلال الذكاء الاصطناعي، والقدرة على مواجهة بعد الموقع الجغرافي من خلال الاتصال بالإنترنت السريع، فليست جميع الأدوات المرئية رقمية وربما يتحقق ذلك مستقبلاً، وستظل الحاجة للأدوات المرئية التقليدية بسبب ارتفاع تكلفة استخدام الأدوات الرقمية والقيود المفروضة على تركيبها<sup>(cxxxii)</sup>.

ويضاف إلى ما سبق الاتصالات الرقمية أي الاتصال عن بعد والإشارات المرئية، ومنها: دردشة الفيديو، ومواقع الويب، والبريد الإلكتروني، وغيرها للتواصل بشكل واضح، وإظهار التعاطف مع أعضاء الفريق لضمان التعاون الفعال بينهم<sup>(cxxxiii)</sup>، كما يتم التواصل داخل مكان العمل وخارجه من خلال الإنترنت عن طريق القنوات التي تسمح بإنشاء المعلومات وتبادلها والتفاعلية، وتغطي مجموعة واسعة من الفئات: الشبكات الاجتماعية (Facebook، LinkedIn، Google)، والمدونات الصغيرة (Twitter) ومدونات (Blogher، Pad Type)، ومشاركة الوسائط المتعددة وهي تعزز التفاعل وكذلك المنصات<sup>(cxxxiv)</sup>، كما أنها تجعل قلق المؤسسة مرئياً لجميع الأطراف المعنية، وتساعد في نشر الاقتراحات بشكل فردي على الجدران في مكان العمل من أجل تشجيع المنافسة بين العاملين، والتعاون لحل المشكلات، وهو ما يُعد من أسرار الميزة التنافسية للإدارة اليابانية<sup>(cxxxv)</sup>.

أوضحت بعض الأدبيات أهمية الأدوات المرئية التقليدية إلا أن نتائج دراسة (Pedó & others .2020) أشارت إلى أن الأدوات المرئية الرقمية غالباً ما تكون مطلباً أساسياً عند تصميم هيكل تنظيمي معقد، بسبب كثرة عدد أصحاب المصلحة؛ مما يتطلب توافر نظام معلومات تدعم التعاون والتنسيق، والمرونة، بما يؤثر على مستوى الكفاءة للأدوات المرئية المستخدمة<sup>(cxxxvi)</sup>.

وفي ضوء العرض السابق لأدوات الإدارة المرئية تتضح أهمية تطبيقها بالمؤسسات ومنها مديريات التربية والتعليم، والتي يقوم العاملون بإعدادها وتحديثها دورياً، الأمر الذي يساعد في تحديد مدى التقدم أو التأخر في معدلات الإنجاز، ومن ثم يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار أو الاعتراف بجهود العاملين لتحفيزهم على

مستوى العاملين بالمديريات التعليمية فقط، كما يمكن للمديريات التعليمية استخدام الأدوات المرئية الرقمية في حالة التعامل مع أصحاب المصلحة من طلاب أو أولياء أمور أو مدارس أو إدارة تعليمية نظراً لكبر حجم المعلومات الخاصة بها؛ ليسهل التعامل معها بما يحقق الأهداف المرجوة.

#### ٦. استراتيجيات الإدارة المرئية:

تتعدد استراتيجيات الإدارة المرئية، ومن أهمها: تحديد قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، ويعرضها البحث على النحو التالي.

#### أ. تحديد قواعد العمل Rules Work

تحدد القواعد المنظمة للعمل في ضوء بطاقات الوصف الوظيفي التي تتضمن المهام المطلوبة والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، وقواعد العمل تشير إلى السلوكيات التي يقوم بها العاملون للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية والمسئوليات التي تعتبر جزءاً أساسياً من العمل، وبعبارة أخرى فهي الالتزامات الصريحة؛ لتحويل الموارد المؤسسية إلى سلع أو خدمات تنتجها المؤسسة (cxxxvii).

إن وضع المؤسسات المختلفة قواعد لتنظيم العمل؛ تتضمن ضوابط تنفيذ الأنشطة والإجراءات، والقواعد التي توجه سلوك العاملين بما يحقق الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها، وهذا يتطلب إعداد مخطط انسيابي مرئي لمراحل العمل وتنفيذ المهام متسلسلة الخطوات وفقاً للخطة، ومراجعة الموارد المتاحة قبل بدء التنفيذ لتخصيص الموارد الكافية لضمان الأداء الناجح، ووجود وصف وظيفي للمهمة واستخدام قواعد الحوكمة لتوجيه الأداء (cxxxviii).

كما يتم الاهتمام بالجوانب التالية عند تقييم القادة لأداء العاملين: تكامل معايير الأداء مع استراتيجية وخطط عمل المؤسسة، وإجراء تحليل للوظيفة لتحديد أبعاد الأداء، قياس كل من السلوك والنتائج أي المخرجات، وأن تكون مخرجات السلوك ومعايير واضحة وقابلة للقياس، وتحديد توقيت التقييم وعدد مراته، مع مراعاة إجراء تقييمات الأداء بصورة منتظمة وموضوعية بعيد عن أخطاء التقييم، ومنها: التحيز أو التساهل، ومن ثم حرص القادة على تقديم التغذية الراجعة المناسبة والمستمرة؛ لكونها العامل الأكثر أهمية في الحفاظ على مستوى أداء العاملين أو تحسينه، ومناقشة نتائج تقييم الأداء وخاصة

المنخفض منها، وكذلك ربط المكافآت بنتائج تقييم الأداء (cxxxix). وعليه فإن تحديد قواعد العمل كإحدى استراتيجيات الإدارة المرئية في مديريات التربية والتعليم تساعد القادة في تحديد المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بالعاملين، كما تتيح المتابعة المرنة، وتضمن التقييم الموضوعي للأداء بعيداً عن التحيز والتمييز، ثم إعلان نتائج التقييم على المعنيين؛ لتحسين الأداء بما يحقق الأهداف المرجوة.

### ب. التطهير Cleaning

يهتم القادة بالمؤسسات المختلفة بتشخيص المشكلات التي تواجه العاملين وتعوق مسيرة العمل والتعرف على أسبابها تمهيداً لحلها؛ حتى يمكنهم تجنب الهدر في الوقت والطاقة، وكذلك العمل بحماس لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب من القادة عدم الخوف من المشكلات، أو تجاهلها أو إلقاء اللوم على فرد أو فريق ما، وإنما عليهم التواصل والعمل كفريق في مناقشة المشكلات ومعالجتها في المكان الفعلي؛ حيث تتم تنمية مهارات التعلم لدى العاملين من بعضهم البعض، وعرض قيم المؤسسة والمبادئ والسلوكيات المتوقعة بحيث يكون الجميع على وعى بما هو مقبول وغير مقبول (cxi)، بما يساعد في الارتقاء بمستوى الأداء.

كما يتبنى القادة فلسفة تصحيح الأخطاء فور وقوعها، وتشجيع العاملين على طرح ما يعانونه من مشكلات على الفور دون خوف أو رهبة، وكذلك الاقتناع بضرورة تطبيق حلقات الجودة؛ لبيان أهميتها في تحسين العمل وتطويره، حيث يمكن من خلالها تعزيز نمو الأفكار وتطبيقها، وتنفيذها، وكذلك ممارسة آليات متعددة للتخلص من الفاقد عن طريق تدريب العاملين على تشخيص الفاقد وإزالته من أماكن العمل، ومحاولة منع الخطأ قبل حدوثه، وتجهيز الأدوات قبل البدء في العمل (cxli)، لتوفير الوقت والجهد.

وتظهر أهمية استخدام الأدوات المرئية - في هذا الشأن - كضرورة لرصد الأداء بسهولة، ومن ثم سرعة الكشف عن الانحرافات أو التعرف على المؤشرات الدالة عليها، واحتواء المشكلات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتطبيق الأدوات المرئية المختارة، بما يسمح بدقة متابعة الأداء (cxlii).

وتطبيق ما سبق على مديريات التربية والتعليم يتبين أن التطهير كإحدى استراتيجيات الإدارة المرئية التي يطبقها القادة له العديد من الفوائد؛ فيمكن من خلاله حل

مشكلات العمل وتجنب حدوثها أو تكرارها مرة أخرى، وكذلك يوفر الوقت والجهد؛ مما يزيد من فعالية الأداء بالمديريات التعليمية.

### ج. القضاء على الهدر **Eliminate Wasteful**

تتعدد مظاهر الهدر في المؤسسات المختلفة، ومنها (cxliii):

(١) وقت الانتظار غير الضروري أثناء العمل، بسبب غياب الأفراد أو نقص

الأدوات وعدم توافرها في المكان والوقت المناسب، أو البحث عن

المعلومات أو انتظار التعليمات.

(٢) الحركات البشرية غير الضرورية والزائدة عن الحاجة في بيئة العمل،

والتي تهدر الوقت والجهد، والمشكلات التي تتعلق بالصحة والسلامة

المهنية.

(٣) الإفراط في الإنتاج؛ حيث إن إنتاج كميات أكبر من اللازم نتيجة

التخطيط غير السليم، أو تعليمات العمل غير الواضحة.

(٤) النقل من وإلى مكان التخزين نتيجة سوء الترتيبات والذي يستهلك الموارد

دون جدوى.

(٥) العيوب في المنتج ورفضه وإعادة العمل لمعالجته.

ومن ثم يمكن للقادة والعاملين تعلم كيفية تجنب عوامل الهدر بالمؤسسة في: الوقت،

والتكلفة، والجهد، عند مواجهة مشكلات العمل، من خلال تحقيق التفاهم المشترك بين

العاملين في جميع المستويات الإدارية، والتمكن من مواجهة المشكلة وتقليل الوقت

الضائع في مناقشة المعايير والآراء الذاتية، وتحديد الأسباب الجذرية من خلال معرفة

الحقائق، ثم الاتفاق على التدابير المناسبة للحل وتنفيذها، ثم المراجعة المنتظمة وتلخيص

الدروس المستفادة ومشاركتها مع المؤسسة (cxliv)؛ لتصبح دروس مستفادة للتعلم.

مما سبق يتضح أن للإدارة المرئية دوراً واضحاً في تقليل الهدر بمديريات التربية

والتعليم، فيمكن الاستفادة من خلالها: القضاء على هدر الوقت، وتوفير الموارد المادية

أو البشرية المطلوبة في الوقت والمكان المناسب، وتقليل تنقل العاملين بين إدارات ديوان

عام المديرية التعليمية دون هدف، والقيام بالأنشطة المطلوبة والمدرجة بخطة العمل،

وكذلك تفعيل مستويات المتابعة، والتوجيه، والإشراف.

## ٧. أبعاد الإدارة المرئية:

يتناول البحث أبعاد الإدارة المرئية على النحو التالي:

## أ. الشفافية:

تُعد الشفافية أحد أبعاد الإدارة المرئية، وهي تشير إلى 'فلسفة أو ممارسة إدارية قائمة على الوضوح والدقة في نشر المعلومات بكافة المستويات الإدارية، والالتزام بالموضوعية والحيادية والنزاهة، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية<sup>(cxlv)</sup>، وهي على النقيض من المراقبة، كما أن لها قيمة جوهرية ذات دلالة إيجابية لسيادة الديمقراطية في المؤسسة، وتسهيل التعاون بين العاملين، وحماية القادة من إساءة استخدام السلطة الممنوحة لهم، فالشفافية تُسهل مشاركة المعلومات، وتعزيز الثقة، والمساءلة<sup>(cxlvi)</sup>.

لذا تُعتبر الإدارة المرئية جوهر التفكير الرشيق الذي يعمل على تعميق الشفافية بالمؤسسة، بحيث تكون المعلومات مرئية باستمرار ويمكن الحصول عليها بسهولة، كما أنها تساعد في بناء ثقافة الملكية والتمكين والتعاون بين العاملين، ويمكن من خلالها تحليل تدفق نظام المعلومات بكل عملياته، وتحديد مدى كفاءة الأداء بتلك العمليات؛ مما يتيح تحديد الاختناقات التي قد تظهر في إحدى هذه العمليات<sup>(cxlvii)</sup>، ومن ثم يمكن للقادة اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية اللازمة للتغلب على معوقات العمل.

ومن الآثار العملية للشفافية في المؤسسات أنها تُزيد من التماسك والمشاركة في صنع القرار، وتحفيز الاتصالات غير الرسمية في جميع المستويات المختلفة، وتوسيع مشاركة العاملين في جميع الأمور التي تخص عملهم، وتشجيع الحكم الذاتي في الإدارة، وتوزيع المسؤوليات بعدالة، ومن ثم ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتبسيط أنظمة مراقبة الإنتاج، والتقليل داخل فرق العمل، وإدارة الأداء بكفاءة، وتعزيز اللامركزية، وتحقيق الفهم للمشكلات والاستجابة السريعة لحلها<sup>(cxlviii)</sup>، بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ومن متطلبات توافر الشفافية في تنفيذ أنشطة العمل، وضع لوحات إرشادية واضحة وتفصيلية لإجراءات العمل، وتفعيل صناديق الاقتراحات والشكاوى، وتقديم معلومات واضحة ودقيقة لجميع الأطراف، وإعداد أدلة إرشادية واضحة وتفصيلية للمعاملات المختلفة بالمؤسسة، وإعلان التوصيف الوظيفي؛ لتوضيح الواجبات والمسؤوليات لكل الوظائف بوضوح ودقة<sup>(cxlix)</sup>، كما يتطلب تحقيق الشفافية تحديد الواجبات والمسؤوليات

والصلاحيات للعاملين بالمؤسسات التعليمية بصورة دقيقة، والاهتمام بوجود خرائط تنظيمية وأدلة وخرائط سير الإجراءات في العمل، وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة وأهدافها وأنشطتها وبرامجها ومستوياتها الإدارية، وتوفير قنوات اتصال فعالة واضحة، وضرورة توثيق نظم وأساليب العمل المتبعة<sup>(ci)</sup>.

وفي هذا الصدد أبرزت نتائج دراسة (الشلقان، ٢٠٢١) أن الشفافية أداة مهمة في محاربة الفساد، وضرورة للمؤسسات في إيضاح المعلومات وقواعد العمل وأنظمتها، التي تعزز الولاء لدى العاملين باعتبارهم جزءاً من المؤسسة، كما تشجع استثمار أقصى الطاقات لدى العاملين بحيث يكون الأداء بشكل أفضل وأكثر وضوحاً، وإيجابية، وتجعل العاملين أكثر حذراً وخوفاً من المساءلة<sup>(cii)</sup>.

كما أوصت دراسة (حسن، ورخا، ٢٠١٨) بضرورة تبني نظام اتصال مفتوح بين العاملين والوحدات التنظيمية المختلفة ونشر البيانات والإحصاءات بشفافية، وتقديم معلومات واضحة لتحسين العمل وحل مشكلاته، والإعلان عن القرارات المتخذة بصورة واضحة، وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات ومنحهم الصلاحيات المناسبة لذلك<sup>(ciii)</sup>، كما بينت دراسة (القضاة، ٢٠٢٠) أهمية نشر المعلومات والإفصاح عنها، وتسهيل الوصول إليها لجميع العاملين، وأهمية وعى القادة بتعزيز الشفافية وخاصة في اتخاذ القرارات، وشفافية الاتصالات والعلاقات لما لها من أثر إيجابي على مخرجات العمليات الإدارية<sup>(ciiii)</sup>.

ويمكن للإدارة المرئية أن تساعد في تعزيز المعلومات وتدفعها بالمؤسسات، وهي تحتاج إلى إعداد خطة تربطها ببرنامج إدارة الأداء، الذي يوفر المدخلات للإدارة المرئية، ومبادرة التحسين المستمر، وهذا الإطار يعزز الشفافية والانضباط والملكية المشتركة، وأهمية دعم المؤسسة للإدارة المرئية، ومشاركة الأطراف المعنية لفرق العمل وتخطيط الأداء بما يضمن التكامل بين الإدارة المرئية وإدارة الأداء وتحسينه مستقبلاً، كما عززت الشفافية والانضباط<sup>(civ)</sup>.

ويتطبيق ما سبق على المؤسسات التعليمية ومنها مديريات التربية والتعليم يتبين أن تعزيز الشفافية كأحد أبعاد الإدارة المرئية يدفع العاملين للمزيد من الأداء الأفضل، نظراً لوجود أدوات مرئية تبين مستوى الأداء ومستوى التقدم في العمل، وخاصةً عند تنفيذ

التغييرات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتمكنهم من رؤية تأثير جهودهم على أهداف العمل بالمديرية التعليمية، وكذلك معرفة تعليقات القادة عن مستوى تقدمهم، كما تتيح لجميع الأطراف المعنية بالمديرية معرفة مستوى التقدم الذي تحقق.

### ب. الواقعية:

تعد الواقعية البعد الثاني من أبعاد الإدارة المرئية، ويتم تحقيقها من خلال تواجد القادة معظم الوقت في المؤسسات التعليمية، والنزول لمواقع الأحداث بأنفسهم، والاهتمام بتفاصيل العمل، والبحث عن الدوافع الحقيقية لسلوكيات العاملين، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيح الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن مفاتيح القيادة التنفيذية تتحدد في وجود قادة قادرين على القيام بالملاحظة بأنفسهم، ومناقشة العاملين في أدائهم للتعرف على مزيد من التفاصيل عن العمل، وبناء الثقة معهم، وتشجيع تحمل المسؤولية في متابعة عملهم واحتواء المشكلات التي تواجههم وحلها بما يضمن عدم حدوثها ثانية، ويتم توثيق الحلول، وتوظيفها وتحديثها دورياً، وكذلك العمل على وضع نظام مستدام لدمج التغييرات الحادثة في العمل وتحسينها مع لوحة الملاحظات اليومية؛ لإعادة تنظيم المشكلات وحلها عند إعادة ظهورها<sup>(civ)</sup>.

ويمكن للقادة التحقق من عمليات التحسين المستمر من خلال لوحات الملاحظات اليومية أو من خلال التجوال في موقع العمل باستمرار؛ مما يفيدهم في متابعة جوانب العمل المختلفة، والقضاء على أوجه الهدر فيه، وتعزيز التعلم التنظيمي للحد من حدوث الأخطاء، كما يمكنهم تحديد وجود مشكلة أو عدم وجودها، والتعرف على آثارها السلبية أثناء العمل، ومناقشة الأسباب والحلول لتحسين تفكير قادة الفرق<sup>(cvi)</sup>، وتنمية أدائهم باعتبارهم قادة المستقبل.

إن فاعلية أداء القادة لا يقتصر دورها على حل المشكلات بالمؤسسة فقط، وإنما تسعى إلى الإرشاد والتوجيه، وتدريب الصف الثاني من القادة لتحسين أدائهم، وتعزيز التواصل الفعال على جميع المستويات؛ لتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات، في ضوء معرفة الأسباب الحقيقية والجذرية لها، وإتاحة الفرصة لرؤساء الفرق لطرح العديد من البدائل لحل المشكلات، ويكون التوجيه في حالة الضرورة فقط؛ ليكتسبوا الثقة في مهاراتهم، وقدراتهم على مواجهة تحديات التغيير وتلبية احتياجات

العمل، والتعرف على الإخفاقات المحتملة وتشجيع التحسين المستمر (clvii). وتجدر الإشارة إلى أن تواجد القادة بالمؤسسات ومع العاملين يساعدهم في فهم ثغرات وفجوات الأداء بين الأهداف المنشودة والواقع الفعلي للأداء؛ حيث يتم تحديد الانحرافات في الأداء بدقة، والتأكيد على أن ترصد المشكلات والانحرافات في الواقع الفعلي بالملاحظة المستمرة أثناء التواجد في العمل؛ مما يسهم في الكشف عن الأسباب الجوهرية لحدوثها، وبالتالي يمكن وضع آليات للتحسين، ومعالجة المشكلات للتغلب على تلك الفجوات وتطوير أداء العاملين، ومن ثم تحقيق الأهداف (clviii)؛ مما يشجع العاملون على الشعور بالملكية في العمل وتحمل المسؤولية، ومن ثم ارتفاع معدلات الإنجاز. كما تسلط الواقعية الضوء على المشكلات وجعلها مرئية للمستويات الإدارية الوسطى والعليا، وبالتالي تصبح المعلومات مرتبطة بالواقع الفعلي، فتمكن القادة من معايشة المشكلات أثناء التواجد بالمؤسسة، وبالتالي تمكنهم من إعطاء التعليمات على الفور لحل هذه المشكلات، وكذلك البقاء على اتصال من خلال التواجد؛ لمساعدة العاملين والصف الثاني من القادة للتحكم في إدارة العمليات وتحسينها، وتوظيف لوحات العرض اليومية والتي تسمح للجميع برؤية خطط العمل ومستوى التقدم، ومع التقدم التكنولوجي ظهرت شاشات الكمبيوتر عالية التقنية (clix)، والتي يمكن الاستفادة من مميزاتا في تعزيز الإدارة المرئية بالمؤسسة.

وتأسيسا على ما سبق يمكن لقادة مديريات التربية والتعليم تحقيق الواقعية من خلال التواجد المستمر في المديرية التعليمية، والملاحظة اليومية وتوجيه العاملين وخاصة الصف الثاني من القادة؛ لتمكينهم من قيادة فرق العمل بكفاءة، والتعامل مع المشكلات وحلها، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتفعيل التواصل بما يحقق الأهداف.

خلاصة القول إن أبعاد الإدارة المرئية التي تناولها البحث، متمثلة في: الشفافية، والواقعية لها مردود إيجابي على الأداء الفردي للعاملين وكذلك الأداء القيادي ومن ثم الأداء المؤسسي ككل بالمؤسسات التعليمية ومنها مديريات التربية والتعليم.

#### ٨. متطلبات الإدارة المرئية:

إن توفير متطلبات الإدارة المرئية يساعد القادة في تقليل الثغرات بينهم وبين العاملين، وتهيئة مناخ يسوده الحب والتعاون، والأخلاقيات المهنية، ومراعاة العلاقات

الإنسانية، تحقيقاً للأهداف المنشودة؛ لذا فالإدارة المرئية تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات اللازم توافرها، ولعل من أهمها (Clx):

- أ. قناعة القادة بأهمية وفاعلية الإدارة من واقع الأحداث بالمؤسسة.
- ب. التزام القادة بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي، يحفز العاملين على الإنتاج، وتوفير الموارد الضرورية المطلوبة للتنفيذ.
- ج. تفهم القادة-على كافة المستويات- لجميع المهام والجوانب الفنية والإدارية بالمؤسسة.
- د. تشجيع الصف الثاني من القادة والعاملين على فهم السبب والنتيجة واتخاذ القرارات الواعية الدقيقة المبنية على البيانات والمعلومات الصحيحة والمحدثة.
- هـ. تغيير ثقافة المؤسسة وأفكار العاملين نحو تطبيق الإدارة المرئية، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير نظام اتصال مرئي وفعال بين جميع العاملين والقيادة.
- و. توفير التعليم والتدريب للعاملين وإعطائهم تصور واضح بأساسيات ومبادئ الإدارة المرئية وإقناعهم بجدوى تطبيقها في المؤسسة، ورفع مستوى الخبرة المطلوبة لديهم.
- ز. توعية العاملين بأهمية الإدارة المرئية وأنها ليست إجراء روتينياً أو تقييداً لحرية العاملين.
- ح. تزويد العاملين بكافة الخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ المهام بفاعلية لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ط. سيادة روح التعاون والمشاركة بين القادة والعاملين بالمؤسسة.
- ي. تفعيل وتنمية الرقابة الذاتية وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين والقادة بالمؤسسة.
- ك. استخدام التقنيات الحديثة المساعدة في كفاءة تطبيق هذا الأسلوب وفاعليته.
- ل. تفعيل الشفافية والمصداقية المتبادلة بين العاملين والقادة في تقديم المعلومات عن سير العمليات بالمؤسسة.

م. العناية الدورية بإجراءات الأمن والسلامة المهنية، وتوفير بيئة عمل فعالة وأمنة.

وعليه يمكن القول إن نجاح مديريات التربية والتعليم في تطبيق الإدارة المرئية يتطلب عدة أمور، منها: ما يتعلق بالقادة، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمؤسسة، فعلى القادة أن يتوفر لديهم القناعة الكافية بأهمية تطبيق الإدارة المرئية، وتعزيز ثقافتها بالمديرية، وفهم جميع فنيات العمل بها، وتعزيز شعور العاملين بالمسئولية نحو عملهم، وتوفير فرص التدريب لهم لحل المشكلات، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتحفيز المتميز منهم، أما بالنسبة للعاملين فعليهم تطبيق الإدارة المرئية من خلال، قناعتهم وتمكنهم من آليات الإدارة المرئية، وتوحيد الرؤية المشتركة بينهم، وتعزيز الشفافية، وتبادل المعلومات لصالح العمل.

كما يتطلب تطبيق الإدارة المرئية تعريف العاملين بأدوار ومسئولياتهم تجاه بعضهم البعض، وتوفير معلومات أكثر دقة مع الشفافية الكاملة، وحشد طاقتهم نحو جوانب الأداء المهمة، مثل التفكير المبتكر وصولاً لطرق جديدة تضيف ميزة تنافسية للمؤسسة، وتدعم العلاقات الداخلية والخارجية، والوصول إلى الأسباب الجذرية للسلوك وتحسين العمليات (Cixi)، ويتم تحقيق القوة التنظيمية للمؤسسة عند مشاركة جميع العاملين نفس الرؤى والأهداف ومن ثم تظهر القدرة على المساهمة في التحسين المستمر للأداء من خلال تشجيع الإبداع الفريد والأفكار المبتكرة لحل المشكلات.

وفي ضوء العرض السابق يمكن القول بأن تواجد القادة بمواقع العمل بمديريات التربية والتعليم يعزز الشعور بالأمان في جميع طبقات الإدارة من مشرفين ومديري إدارات أو عاملين، ويساعد في التدفق الشامل للمعلومات داخل مكان العمل، وإزالة الحواجز التي تحول دون تدفق هذه المعلومات أو حل المشكلات، ويمكن زيادة فاعلية الإدارة المرئية، عن طريق: تفعيل الاتصال المرئي، وتحقيق الشفافية، وتشجيع الإدارة الذاتية بمديريات التربية والتعليم.

#### ٩. تقييم فاعلية الإدارة المرئية:

إن حرص القادة بجميع المؤسسات على تقييم مستوى فاعلية الإدارة المرئية في تحسين الأداء تُعد من الأمور المهمة والضرورية للتعرف على نقاط القوة في

استخدام وتوظيف أدوات الإدارة المرئية ومن ثم العمل على تعزيزها، وكذلك تحديد نقاط الضعف وتشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك من خلال الواقع الفعلي للمؤسسة والعمل على تحسينها في إطار الإمكانيات المتاحة، والاستفادة من مردودها في تحسين الأداء القيادي وتحقيق الأهداف.

وعليه يمكن للقادة تقييم مستوى فاعلية الإدارة المرئية في تحسين الأداء بمؤسساتهم ذاتياً من خلال الوقوف على: مدى توظيف الأدوات المرئية في تصحيح الأخطاء، والتعرف على واقع الأداء الراهن بدقة، وكذلك من خلال إجابة القائد عن التساؤلات التالية مع ذاته: هل أتمكن كقائد من معرفة كل ما أريد معرفته خلال تواجدي بالمؤسسة؟ هل يمكنني التواصل البصري من خلال جدار المؤسسة الزجاجي الذي يوفر الشفافية؟، هل يمكنني معرفة أكبر مشكلات العمل في غضون ١٥ دقيقة وأنا صامت؟، هل يمكنني معرفة ما إذا كان فريق العمل في كل إدارة يسعى نحو تحقيق الخطة الزمنية أم لا؟، هل يمكنني معرفة المكان الذي توضع فيه المواد الخام؟، هل يمكنني معرفة متى تحتاج المؤسسة إلى طلب مزيد من الموارد؟، هل يمكنني التمييز بين أعضاء الفريق وقائد الفريق؟، هل يمكنني التعرف الشخص الذي يمكنه حل المشكلة؟<sup>(clxii)</sup>، وهل يمكنني التعرف على مستوى الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة؟، وهل يمكنني معرفة عدد المقترحات المقدمة لتطوير العمل؟، وكذلك معدلات الغياب؟، وهل يمكنني التعرف مستوى مهارة العاملين؟، هل يمكنني التعرف على الاحتياجات التدريبية؟ هل يمكنني التعرف مدى تدفق الموارد بسلاسة في المؤسسة؟، هل يمكنني التعرف على أداء فرق العمل؟، وهل إجراءات التحسين المتبعة بالمؤسسة تتجه نحو تحقيق الأهداف؟<sup>(clxiii)</sup>.

فعند تقييم القادة لأنفسهم من خلال الإجابة عن التساؤلات السابقة بـ "نعم" دون التحدث مع أحد بالمؤسسة، يُعد من مؤشرات فعالية الإدارة المرئية في تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية، أما في حالة الإجابة بـ "لا" على بعض هذه التساؤلات أو جميعها يُعد من مؤشرات ضعف تطبيق الإدارة المرئية، ومن ثم يمكن للقادة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين مسار العمل، وزيادة فعاليتها في تحسين الأداء عامة وتحسين الأداء القيادي خاصة.

## ثانياً - الأداء القيادي:

يُعد الأداء القيادي ركيزة مهمة في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، الأمر الذي يفرض ضرورة الاهتمام بتحسين أداء القادة بها على جميع المستويات الإدارية، وعليه يتضمن العرض التالي: ماهية الأداء القيادي، وسمات القائد الفعال، وأبعاد الأداء القيادي من حيث: إتاحة المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين.

### ١. ماهية الأداء القيادي:

يعتمد نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها على طبيعة الأداء القيادي؛ حيث يقوم القادة بدور فعال في تسيير الأمور الفنية والإدارية بها بما يحقق الأهداف والرؤى المنشودة، وعليه فيشير الأداء إلى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب<sup>(clxiv)</sup>، ويقصد به تنفيذ أو إتمام مهام معينة<sup>(clxv)</sup>، كما يعرف الأداء أيضاً بأنه "النتائج المرغوبة للسلوك"<sup>(clxvi)</sup>.

أما القيادة فتعنى استخدام قوة التأثير في توجيه أنشطة العاملين، والتأثير على سلوكهم لتحقيق الأهداف<sup>(clxvii)</sup>، كما تعنى القدرة على التأثير في العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد يكون مصدر هذا التأثير رسمياً، أو غير رسمياً؛ مما يجعل المؤسسة بحاجة إلى قيادة وإدارة قوية لتحقيق الفعالية، من خلال وجود قائد يتحدى الوضع الراهن، ويضع رؤى للمستقبل، ويثير رغبة العاملين في تحقيق الأهداف، ووضع خطط وهياكل تنظيمية فعالة، والإشراف على العمليات اليومية<sup>(clxviii)</sup>.

ومن ثم فمفهوم القيادة يشتمل على عناصر أساسية، ومنها: القوة المستمدة من السلطة الشرعية، والتأثير الذي يُعد أكثر ديناميكية؛ حيث يتم من خلاله إقناع العاملين بقبول بعض الأفكار أو المعتقدات أو القرارات التي يتم نقلها إليهم<sup>(clxix)</sup>، كما يستمد القادة سلطتهم من السلطة الرسمية في المؤسسة، ومنها: السلطة القسرية أي القدرة على استخدام العقوبات مع العاملين، وكذلك سلطة المكافأة، والسلطة الشرعية، أما عن السلطة الشخصية، ومنها: سلطة الخبرة أو سلطة المعرفة أو السلطة المرجعية<sup>(clxx)</sup>، وذلك لتحقيق فعالية القيادة أي الدرجة التي يتصرف بها القائد لتحقيق أهداف العمل، والتزام العاملين بها باستمرار، وفي ضوءها يتم تعزيز الثقة المتبادلة والالتزام<sup>(clxxi)</sup>.

ويشير تحسين الأداء إلى كل ما يتعلق بتحسين أداء العاملين والمؤسسة؛ فيعد تحسين الأداء أحد "القواعد الذهبية" للمؤسسة (clxxii).

مما سبق يتبين أن الأداء القيادي والعمل على تحسينه من مفاتيح النجاح والتميز للمؤسسات؛ حيث يمكن للقادة تعزيز التواصل ودعم العلاقات الجيدة بين القادة والعاملين معهم، وبين العاملين وبعضهم البعض، وهذا بدوره يؤثر بالإيجاب على فعالية المؤسسة، وقدرتها على تحقيق أهدافها.

## ٢. سمات القائد الفعال:

ويمكن تحديد سمات القائد الفعال في النقاط التالية (clxxiii):

أ- المهارات المعرفية: أي ما يمتلكه القائد من معارف ومهارات وقدرات فعالة لحل المشكلات؛ مما يجعله قادراً على فهم المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة، ومن ثم اتخاذ إجراءات مناسبة لتعزيز الكفاءة الفنية والمهنية في الأداء.

ب- السمات الشخصية: ما يمتلكه القائد من سمات شخصية، ومنها: الوعي بالذات، والثقة بالنفس، والمثابرة، وتحمل الإحباط عند حدوث أي مشكلات، وتحمل العمل لفترات طويلة، والمبادرة أو الاستباقية في العمل، والقدرة على التأثير في الآخرين، والمصادقية والنزاهة.

ج- الذكاء الوجداني، فالقائد الفعال يمكنه أن يقدر مخاوف العاملين ويستوعب وجهات نظرهم ويرحب بملاحظاتهم ويفهم مشكلاتهم الشخصية التي قد تؤثر على أدائهم، ويساعدهم على التغلب عليها.

وعليه يمكن القول بأن توافر هذه السمات لدى القادة بالمؤسسات تمكنهم من القيام بدور مهم في إعادة هيكلة بيئة العمل، وتوفير المعلومات المطلوبة، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة للعاملين، وتحديد الأهداف، وتطوير معايير تقييم الأداء، وتحقيق الفهم المشترك بين العاملين، وتنسيق العمل وتعزيز الاتصال الفعال، كما يمكنهم من تحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف المؤسسة وتلبيتها، بما يحقق رضا العاملين وتعميق مشاركتهم البناءة وتحسين بيئة العمل (clxxiv)، وذلك من خلال إتاحة فرص التدريب للعاملين، ومساعدتهم في تحديد الأهداف والتخطيط لأعمالهم وتقديم المشورة لهم عند

الضرورة، والاعتراف بجهودهم، ومكافأة الأداء الجيد مع مراعاة العدالة بين العاملين، ووضع المشكلات على جدول الأعمال ومناقشتها بطريقة مفتوحة وبناءة لحل هذه المشكلات، إضافة إلى مقابلة العاملين بانتظام لتنمية أدائهم المهني<sup>(clxxv)</sup>.

فالقائد له دور كبير في نجاح العديد من العمليات الإدارية ومنها: التخطيط، والتحفيز، وإدارة التغيير وغيرها؛ حيث يوفر بيئة عمل محفزة للأداء الجيد، ويكون مصدراً للإلهام الإيجابي عند العاملين معه، كما يقوم أيضاً بتنفيذ التغيير المطلوب تدريجياً في جميع أنحاء المؤسسة، ويحدد ما يحتاجه التغيير وتوقيت تنفيذه<sup>(clxxvi)</sup>، كما يمكنه بناء الثقة التي هي حجر الزاوية للقيادة الفعالة، خاصة في الأزمات، وعندما تكون القرارات التي يتخذها القائد صحيحة فتمنحه المصداقية والنزاهة في المؤسسة، والتي بدورها تعزز السمعة الجيدة للمؤسسة، وتبنى الثقة مع جميع أصحاب المصلحة، كما أن اعتراف القائد بأفكار العاملين الإبداعية تدمى ثقتهم بأنفسهم وكذلك الثقة المتبادلة بين العاملين، وتشجيع العاملين على اكتشاف المواقف وفهمها بأنفسهم ومن ثم تعزيز المعرفة الذاتية<sup>(clxxvii)</sup>.

ومما سبق تتبين أهمية القيادة الفعالة ودورها في تحقيق الأهداف، وتحسين الأداء بالمؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، وعليه يتضمن العرض التالي أهم أبعاد الأداء القيادي ببعض التفاصيل.

### ٣. أبعاد الأداء القيادي:

تتمثل أهم أبعاد الأداء القيادي ذات العلاقة بمدخل الإدارة المرئية في: إتاحة المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين وهي كما يلي تفصيلاً.

#### أ- إتاحة المعلومات:

تُعد عملية إتاحة المعلومات من أبعاد الأداء القيادي في المؤسسات المختلفة، وتُمثل مفتاح نجاحها وتميزها في تحقيق أهدافها، فهي ركيزة لكثير من العمليات الإدارية، ومنها: التخطيط، وصنع القرار واتخاذها، والمتابعة، والتقييم وغيرها من العمليات على اختلاف مستوياتها بالمؤسسة.

ويمكن للقادة بالمؤسسات، إتاحة المعلومات من خلال الاتصال والذي يعنى "تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين العاملين في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين؛ مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>(clxxviii)</sup>.

حيث يتم نقل المعلومات والأفكار وتبادلها وفهمها، وما يترتب عليه من إدارة سلوك العاملين وفقا للتسلسل الهرمي للسلطة والمبادئ التوجيهية للعمل، وكذلك تسهيل صناعة القرار بالمؤسسة التعليمية وتحسين الأداء بها<sup>(clxxxix)</sup>.

وفي المجال التربوي يتم تبادل الأفكار والمعلومات من إدارة المؤسسة، أو من المؤسسة إلى الإدارة العليا أو بالعكس، أو من مجموعة من العاملين إلى مجموعة أخرى، وبالعكس وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفهي؛ مما يؤدي إلى وحدة الجهود لتحقيق رؤية المؤسسة التربوية<sup>(clxxx)</sup>، والاتصالات المكتوبة تتم من خلال رسائل البريد الإلكتروني، أو الرسائل النصية، والتطبيقات والمدونات، وغيرها<sup>(clxxxii)</sup>.

وتتدفق معظم المعلومات من أعلى إلى أسفل بالمؤسسة من خلال الاتصال التنازلي (الهابط) بهدف إعطاء التوجيهات الخاصة بطريقة أداء العمل، والتزويد بالمعلومات عن الإجراءات التنظيمية، وكذا إعطاء المعلومات عن أهمية الأعمال المختلفة وأسباب أدائها، وكذلك تعريف العاملين بنتائج أدائهم<sup>(clxxxii)</sup>، كما يتم تصعيد المعلومات إلى أعلى عن طريق الاتصال التصاعدي ويتضمن إرسال جميع المعلومات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل، والآراء والاتجاهات المختلفة المرتبطة بالأداء الجيد، والتي من خلالها يتم التأكد من أن المعلومات قد وصلت للعاملين، وأن سلوكياتهم في العمل في الاتجاه المرغوب، وكذلك توضح مدى شعورهم بالرضا أو عدم الرضا<sup>(clxxxiii)</sup>.

ويتم الاتصال الرسمي من خلال توفير نظام مناسب للاتصال، وعادة ما يتكون من قنوات محددة للاتصال، تسمح بتدفق المعلومات والأفكار في كل الاتجاهات الضرورية، إلى أعلى وإلى أسفل وأفقياً، ويجب أن تكون هذه القنوات مفهومة لجميع العاملين<sup>(clxxxiv)</sup>، ومن ثم يمكن للمؤسسة من خلال قنوات الاتصال المختلفة أن توفر المعلومات اللازمة؛ ليتمكن القادة والعاملون من توظيفها في العمليات الإدارية المختلفة، ومنها: التخطيط، وصنع القرار، وتقويم الأداء وغيرها.

ويعد التخطيط هو إحدى العمليات الإدارية التي تتأثر بمدى إتاحة القادة للمعلومات بما يشمل تحديد أهداف المؤسسة، واستراتيجيات تحقيق تلك الأهداف، ووضع تسلسل لتنفيذ للأنشطة، والوسائل المستخدمة، بما يحقق الأهداف في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها<sup>(clxxxv)</sup>، وبناء على ذلك يتم اختيار أفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف

من خلال تحليل المعلومات المتاحة الماضية والحالية، وتقييم التطورات المحتملة مستقبلاً، بغرض وضع برنامج عمل أو خطة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها<sup>(clxxxvi)</sup>.

كما يتطلب صنع القرار بالمؤسسات المختلفة توافر معلومات دقيقة ومحدثة؛ حيث تمر صناعة القرار بمراحل متعددة وهي: تحديد المشكلة موضوع القرار، والأهداف أو توقعات الأداء، وجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة موضوع القرار، وطرح البدائل القابلة للتنفيذ، ثم اختيار أفضل بديل أى اتخاذ القرار، ثم تأتي خطوة التنفيذ، ثم متابعة وتقييم نتائج تنفيذ القرار في مدى قدرته على تقليل الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون<sup>(clxxxvii)</sup>، وتظهر أهمية إتاحة المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب أي في مرحلة تحديد المشكلة؛ لمعرفة العوامل المسؤولة عن حدوثها، والأطراف المعنية بها، ثم بعد ذلك يكون طرح البدائل واتخاذ القرار المناسب لتنفيذه، كما يحتاج القادة إلى معلومات واقعية عن نتيجة تنفيذ القرار سواء كانت بالإيجاب أو السلب؛ ليتمكنوا من اتخاذ التدابير المناسبة لحل المشكلات وسد أو تقليل الفجوة بين الواقع والتوقعات المرجوة بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بتقويم أداء المؤسسات بهدف: تطوير أداء العاملين في ضوء نتائج التقويم، وتقديم المكافآت لتحفيزهم، وكذلك التخطيط للموارد البشرية، ودعم التواصل حول الأمور المتعلقة بالوظيفة، كما يساعد في التحقق من صحة تقنيات الاختيار لشاغلي الوظائف الأداء<sup>(clxxxviii)</sup>، فإن تحقيق تلك الأهداف بدقة وموضوعية يتطلب إتاحة المعلومات عن أداء العاملين وطبيعة المهام المنوطة بهم، وكذلك الإنجازات التي تحققت، وتعرف المشكلات التي قد تعوق الأداء.

مما سبق تتبين أهمية توافر بيئة عمل محفزة بجميع المؤسسات ومنها مديريات التربية والتعليم وذلك من خلال التفاعل بين القادة والعاملين معهم، والانخراط في القرارات التي تتعلق بهم، وبناء الثقة، وتوفير المعلومات اللازمة في العمل سواء فيما يتعلق بالأهداف أو الأنشطة المرتبطة بتنفيذ الخطط، وآليات تنفيذ المهام، أو المعلومات المرتبطة بنتائج تقويم الأداء، وكذلك البيانات والمعلومات التي قد يحتاج إليها سواء في التخطيط أو صناعة القرارات، أو حل المشكلات، أو تقييم الأداء، وغيرها على أن تكون

تلك المعلومات المتوافرة دقيقة ومحدثة، ويسهل الوصول إليها دون إهدار للوقت أو الجهد.

### ب- حل المشكلات:

تواجه جميع المؤسسات العديد من المشكلات التي تتطلب من القادة حلها؛ حتى لا تتم عرقلة الأداء، وشعور العاملين بضغط العمل ومن ثم تصبح بيئة العمل طاردة لهم، وما يترتب على ذلك من آثار سلبية على مستوى الأداء وضعف تحقق النتائج؛ لذا يُعد حل المشكلات أحد أبعاد الأداء القيادي التي تحظى بأهمية كبيرة بالمؤسسات المختلفة؛ حيث تهتم بتشخيص المشكلات التي تعوق العمل وحلها، ومن ثم استثمار وقت العاملين ومجهودهم في تنفيذ الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة.

إن حل المشكلات يتطلب من القادة التمكن من مهارات اتخاذ القرارات المناسبة للحل، وإقناع العاملين بأهمية تشخيص الأسباب الحقيقية المتعلقة بالمشكلة، وإتاحة الفرصة لهم لتحديد هذه الأسباب، وطرح بدائل متعددة كحلول متنوعة من وجهة نظرهم؛ لتنمية مهاراتهم في حل المشكلات (clxxxix)، كما يتطلب تفعيل الاتصال داخل المؤسسة وخاصة التصاعدي أي من العاملين إلى المستويات الأعلى، بغرض تقديم الملاحظات إلى القادة، لإبلاغهم بالمشكلات الحالية؛ مما يساعدهم في معرفة مشكلات العاملين مع أقرانهم بالعمل في بداية ظهورها، وتلقى الأفكار الجديدة عن كيفية تحسين ظروف العمل وبالتالي حل المشكلات (cx)، ويتطلب كذلك تعزيز مهارات التمييز بين أعراض المشكلة والمشكلة ذاتها؛ فهي مهارة لتحديد حلول للمشكلات (cxci)؛ حيث إن التعامل مع أعراض المشكلة يزيد من تكرار حدوثها.

ولما كان فهم المشكلة من الأمور المهمة في الوصول إلى حلول المناسبة لها فإن ذلك يتطلب مراجعة العديد من المؤشرات، وهي: كيف بدأت المشكلة؟ وهل استفاد جميع أصحاب المصلحة من الحل؟، وما هي التكلفة التي تكبدتها المؤسسة خلال فترة المشكلة؟، وما الذي تعلمه من هذه التجربة الصعبة؟ (cxcii)، فإن الإجابة عن هذه التساؤلات يساعد في تقويم القادة لأسلوب حل المشكلات الذي اتبعته، وتحديد النتائج المترتبة على ذلك.

ونظراً لحرص القادة بالمؤسسات على عدم تكرار نفس المشكلات مستقبلاً فهذا

يتطلب منهم مناقشة بعض الاستفسارات مع أنفسهم والعاملين معهم، وهي: ما نوع المشكلة التي تواجه المؤسسة أو العاملين بها؟ وما المهارات المطلوبة لحلها؟ ما العوامل الخارجية والداخلية المسؤولة عن حدوثها؟ وما الخطوات المطلوب أن تتخذها المؤسسة للحل بصورة منطقية؟، ومتى لوحظت المشكلة لأول مرة؟ وما مظاهر وجودها؟، وما حجم المشكلة؟، ومن المسئول من العاملين عن المشكلة؟، وما اتجاه المشكلة؟ وكيف تطورت؟، ومن ثم جمع المعلومات لوصف وتحليل المشكلة المراد حلها (cxci)؛ فالإجابة عن هذه الاستفسارات يُمكن المؤسسة من تحديد المشكلة بصورة دقيقة، وتعرف توقيت حدوثها، وتحليل العوامل الجوهرية المسؤولة عن حدوثها.

وليتمكن القادة من التعامل مع المشكلة ووضع الحلول المناسبة، وضمان عدم تكرارها مستقبلاً، فعليهم معرفة الأطراف المعنية بالمشكلة، وتحليل الأسباب الجذرية والمسار الرئيسي لها، وكذلك تحديد الإجراءات اللازمة للحل، ومتابعة وتأكيد النتائج (cxci)، ومن ثم تتحدد دورة حل المشكلات فيما يلي (cxcv):

(١) التصميم، حيث تتم إعادة تصميم المهام وتعتمد على تعريف المشكلة، وتشخيصها، وتحليلها.

(٢) التغيير للأدوار أو للأدوات المستخدمة، أو أنظمة المعلومات طبقاً لأسباب المشكلة.

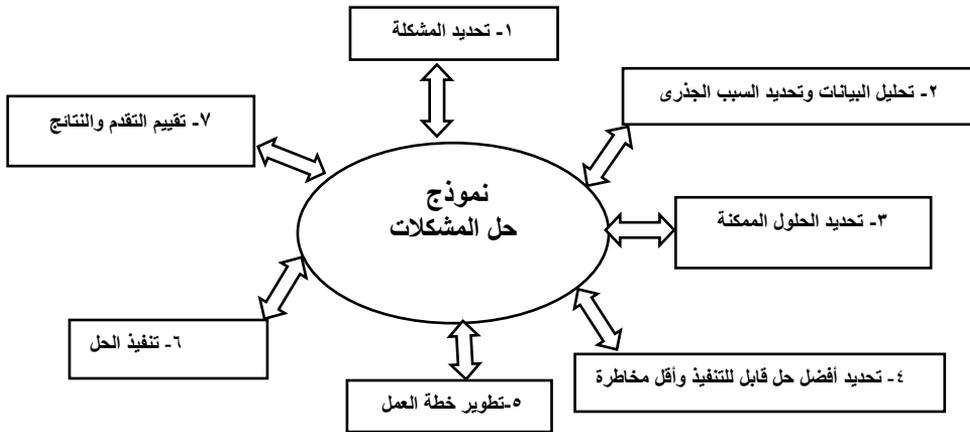
(٣) التعلم، أي التعلم من النظام والأدوات الجديدة، لتحسين الأداء.

ولذا يمكن القول إن القوة الكامنة وراء حل المشكلات تكمن في إشراك العاملين بفعالية في الحل، والتي أكد عليها كاورو إيشيكواو Kaoru Ishikawa وهو من رواد الجودة اليابانيين ويطلق عليها عظم السمكة، وتعرف أيضاً بمخطط أو خريطة تحليل العلاقة بين السبب والأثر، ويتم تحليل المشكلات وتوضيح الأسباب التي أدت إليها، من خلال مجموعة صغيرة من العاملين المدربين على حل المشكلات، ويجتمعون دورياً لمناقشة كل ما يتعلق بالمشكلات التي تواجه المؤسسة، فقد ركز إيشيكواو على أهمية مشاركة العاملين في حل المشكلات، والمزج بين التقنيات الإحصائية والتقنيات الموجهة نحو العاملين (cxv)؛ حيث إن حل المشكلات جزء لا يتجزأ من جهود تحسين الجودة.

وهناك مجموعة من الأمور مطلوب وضعها في الاعتبار أثناء حل مشكلة ما، وهي (cxcvii):

- ١) المثابرة وتجنب التحيز، من خلال التحقق من دقة المعلومات المرتبطة بالمشكلة، والنظر إلى جميع وجهات النظر المختلفة؛ لتعرف أسباب المشكلة المحتملة، واتباع خطوات الحل كاملة.
  - ٢) تأكيد ما تم التوصل إليه من معلومات من خلال البحث عن الأدلة والشواهد الداعمة.
  - ٣) استخدام العصف الذهني؛ لتوليد الأفكار والتأكد من أن الجميع قد شارك برأيه.
  - ٤) الاستدلال من خلال توافر الأدلة التي تساعد في صنع القرار.
- مما سبق تتبين أهمية التحلي بالمثابرة والموضوعية من جانب القادة في تحديد المشكلة، وطرح البدائل للحل، والتحقق من المعلومات المتوافرة عنها من خلال الأدلة والشواهد الداعمة من وثائق أو ملاحظات وغيرها، وإتاحة الفرصة للمناقشات وصولاً لأفكار إبداعية للحلول بمشاركة جميع المعنيين.

كما وضع جوزيف جوران Joseph Juran نموذجاً لحل المشكلات، كما في الشكل رقم (١) (cxcviii):



شكل رقم (١)

### نموذج حل المشكلات

ويصف شكل رقم (١) نموذج حل المشكلات بالمؤسسات من خلال سبع خطوات وهي: فهم وتحديد المشكلة، وجمع وتحليل وإعطاء الأولوية للبيانات حول أعراض المشكلة (الأسباب) وجذور أهم الأعراض، وتحديد الحلول الممكنة؛ مما يتيح لفريق العمل التصحيحي التركيز على الأسباب الجذرية لها، وكذلك الوصول إلى أفضل الحلول القابلة للتنفيذ والأقل مخاطرة، وتحليل الإجراءات التصحيحية وتأكيد مدى فعالية الإجراء التصحيحي المقترح، وكذا تطوير خطة العمل، مع جدولة العمليات لضمان تنفيذ الحل بفاعلية، ثم تنفيذ الحل، وأخيراً تقييم فعالية الحل في التغلب على المشكلة، والاعتراف بالتحسين في العمل (cxcix).

مما سبق يتبين أن جوزيف جوران أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة، ووضع الحلول المناسبة وتقييمها، واختيار الحل الأفضل، وتنفيذه، إضافة إلى تقييم مدى فعالية القرار المتخذ لحل المشكلة، كما أكد على ضرورة الاعتراف بالتغييرات الإيجابية التي طرأت على العمل بعد تنفيذ الحل، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين المستمر.

وتطبيقاً على ما سبق يمكن القول بأن حل المشكلات هي مسئولية القادة بمديريات التربية والتعليم من حيث تحريك العاملين ودفعهم نحو بذل مزيد من الجهد لتشخيص المشكلات التي تواجههم كأفراد أو كمؤسسة، واستثمار مهارات العاملين وخبراتهم المتنوعة في توليد وإنتاج العديد من الحلول الابتكارية لحل المشكلات، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار أفضل بديل، وتنفيذه، ويمكنهم من متابعة النتائج، ودفعهم نحو التعلم من الخبرات الثرية التي يكتسبونها من التعامل مع الأخطاء وحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وكذلك تجنب حدوث المشكلات المشابهة ومنع تكرارها للحفاظ على مستوى أداء المديرية التعليمية، والسعي نحو التحسين المستمر بما يضمن لها البقاء والنمو.

### ج - توجيه العاملين:

يتطلب توجيه العاملين توافر مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات لدى القادة؛ ليتمكنوا من تحقيق الأهداف؛ لذا فإن نجاح القادة في التوجيه يحتاج إلى معرفة شخصية العاملين، وتحديد كيفية التعامل معهم بالطرق المناسبة، ويكون ذلك من خلال الاتصال المباشر بهم، وتنمية روح الفريق؛ لتوجيههم نحو المشاركة في تنفيذ الأوامر والسياسات

الخاصة بأهداف المؤسسة وفقاً لقواعد العمل المقررة، كما يعتمد على تفهم الواجبات المنوطة بالعاملين وما يقابلها من تفويض للسلطة وكيفية استخدامها(cc). وكذلك وتهتم عملية التوجيه بمقارنة الأداء المخطط مقابل الأداء الفعلي للعاملين، وكذلك البحث عن الانحرافات المتوقعة، وتحديد إجراءات العمل والضوابط والأنشطة المطلوبة لرصد الأخطاء أثناء الملاحظة، والتي قد تدفع القادة نحو معرفة أسباب هذه الانحرافات والأخطاء، وغالباً ما تتطلب الانحرافات الحرجة اتخاذ الإجراءات الخاصة بالتحليل والمتابعة لإزالة أسبابها والتغلب عليها(cci)، وبناء على ذلك تنطلق وظيفة التوجيه من مبدئين أساسيين، وهما(ccii):

- ١) وحدة الهدف، فكل مؤسسة لها أهدافها التي تسعى لتحقيقها، كما أن العاملين لهم أهدافهم الخاصة بهم، وهنا يأتي دور القادة في تحقيق التجانس والتكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، بحيث يشعر كل منهم أن تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافه الشخصية.
- ٢) وحدة الأمر، وهذا المبدأ يقتضي أن لا يكون للعاملين أكثر من رئيس؛ حيث يتلقون الأوامر والتوجيهات من مصدر واحد تجنباً للازدواجية أو التعارض، وكذلك تعميق شعور العاملين بالمسؤولية نحو نتائج تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

ويتطلب التوجيه أيضاً من القادة قضاء مزيد من الوقت مع العاملين، والإنصات لهم، وملاحظة أدائهم، ثم تقديم النصح والإرشاد والتوجيهات اللازمة، والتي تساعدهم في مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم للمهام المسندة إليهم، ويؤدي ذلك إلى الحماس في العمل وإجادته.

ويمكن إبراز أهمية توجيه العاملين من خلال النقاط التالية(cciii):

- ١) يُسهل مهمة العاملين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من مهارات شخصية وفنية.
- ٢) يُوفر اتصالاً مباشراً بوظائف العاملين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم والشعور بالرضا عن عملهم عندما يحققون المستوى المطلوب لجودة الأداء.

٣) يُتيح الفرصة للعاملين للتغلب على نقاط الضعف في أدائهم، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال توجيه القادة أثناء متابعة الأداء؛ مما يؤدي لأداء أفضل.

٤) يُستخدم كوسيلة للنهوض سريعاً بالعاملين الجدد وفي وقت قصير.

٥) يُرشد العاملون أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف.

٦) يُشتمل التوجيه على التدريب بطريقة غير مباشرة لتصحيح الأداء وتنمية المهارات.

وعليه فإن نجاح القادة في توجيه العاملين يتطلب التواصل الفعال معهم، من خلال رسائل واضحة ومفهومة، وتعزيز التفاعل الاجتماعي بكافة أشكاله على جميع المستويات عن طريق قنوات اتصال فعالة بين الأطراف المعنية<sup>(cciv)</sup>، كما أن تحديد المهام بشكل فعال، وموجز يتطلب إعلام العاملين بها مباشرة؛ وتكرار التعليمات لضمان فهم العاملين لها، ومناقشة خطة التنفيذ؛ وكذلك التحقق من مدى توافر الموارد المطلوبة، وتحديد موعد نهائي لإنجاز تلك المهام، ومتابعة التنفيذ باستخدام الأدوات المرئية لضمان التواصل الإيجابي ووضوح الأهداف<sup>(ccv)</sup>، ومن ثم تحقيقها.

وفي ضوء ما سبق فإن تنفيذ إجراءات العمل يفرض على القادة البحث عن فرص التحسين بعيداً عن الإجراءات المتكررة والروتينية، أي البحث عن الفرص التي تضيف قيمة للمؤسسة من خلال: الوقاية من تكرار المشكلات، وتوفير الفرص التي تؤدي إلى تحسين الأداء، والبحث بجدية عن المشكلات الكامنة والكشف عنها، والتعامل معها، والمراجعات المتكررة لمؤشرات الأداء الرئيسية؛ لتسهيل الاستجابة السريعة عند وجود مخرجات غير مرغوبة.

ويوضح الشكل رقم (٢) عناصر التوجيه (ccvi):



شكل رقم (٢)

عناصر التوجيه

وفيما يلي تلك العناصر ببعض التفاصيل:

(١) القيادة، وتعني الإلهام وكسب الثقة؛ لتحفيز العاملين على التعاون، وتحقيق النتائج المرجوة وإقناعهم بمزيد من الأداء المتميز.

(٢) الدافعية، فالعاملون يعملون بحماس ورضا عند استثارة دافعيتهم، ويتحقق ذلك من خلال معاملتهم بإنصاف وعدالة؛ ووضع نظاماً لتحفيزهم يُسهم في زيادة الإنتاجية، والتنافسية.

(٣) الاتصال، حيث يتم من خلاله نقل الأفكار والمعلومات والتعليمات إلى المعنيين، والتأكد من أن هذه المعلومات مفهومة بشكل صحيح ومقبولة منهم.

(٤) الإشراف، وهو عنصر مهم في التوجيه بهدف تحقيق النتائج عن طريق الاستخدام الذكي للمواهب، وتوجيه العاملين ومساعدتهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

وعليه فإن التوجيه الفعال يساعد على الفهم السليم، وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين وكذلك المساهمة في تحقيق الأهداف، وتحقيق التفاهم المتبادل على جميع المستويات الإدارية، فهي عملية ذات اتجاهين لأنها تتضمن توصيل المعلومات والتأكد من استيعابها.

واستكمالاً لما سبق فإن تطبيق الإدارة المرئية يعالج بشكل مباشر مشكلات بيئة العمل، من خلال توجيه العاملين وخاصة الجدد منهم عن طريق إتاحة الفرص الكافية لهم لفهم قواعد العمل وعملياته، ووضع آليات لتنسيق توزيع المهام بينهم، وضمان تدفق

المعلومات وتوفير الشفافية في بيئة العمل، ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية باستمرار؛ لتوفير المعلومات المرئية عن الأداء، ومن ثم تقليل الهدر في العمليات والتكاليف وتحقيق النتائج المرجوة<sup>(ccvii)</sup>.

وبإسقاط ما سبق على مديريات التربية والتعليم يتبين أهمية توجيه العاملين في تحسين الأداء، والارتقاء بمخرجات العمل، وحل المشكلات التي قد تواجههم وخاصة العاملين الجدد منهم، من خلال تقديم المعلومات المرئية التي تُسهل لهم القيام بالمهام المخططة بفاعلية وتعزز الثقة بينهم، وتدعم الشفافية لخفض معدلات الهدر وتحسين الأداء.

**ثالثاً- مستخلصات نظرية لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية:**

بعد تناول الأدبيات المختلفة المعاصرة لمدخل الإدارة المرئية، والأداء القيادي، يتضمن العرض التالي بعض المستخلصات النظرية لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية، كما يلي:

#### ١. إتاحة المعلومات:

- أ. تطبيق القادة للشفافية بمديريات التربية والتعليم يسمح بتداول المعلومات بصورة دقيقة وسريعة.
- ب. تفعيل القادة لشبكات الاتصال مع جميع العاملين بالمديرية التعليمية يتيح المعلومات بشكل أفضل.
- ج. تسهيل القادة مشاركة المعلومات في العمليات الإدارية المختلفة يحقق الروية المستقبلية للمديرية التعليمية.
- د. زيادة تدفق المعلومات الصحيحة لصناع القرار وأصحاب المصلحة بالمديرية التعليمية يُسهم في اتخاذ قرارات رشيدة وحل المشكلات.

#### ٢. حل المشكلات:

- أ. تفعيل القادة للاتصال المرئي في تجسيد مشكلات العمل يسهل التعامل معها وحلها بكفاءة.

ب. صقل القادة لمهارات استخدام الأدوات المرئية يساعد في سرعة تحديد فجوات الأداء بدقة في مواقع العمل بالمديريات التعليمية.  
ج. تطبيق القادة لأبعاد الإدارة المرئية (الشفافية والواقعية) يوفر بيئة داعمة للتحسين المستمر بالمديرية التعليمية.

### ٣. توجيه العاملين:

أ. استخدام القادة للاتصالات البصرية (الحسية) في توجيه العاملين بالمديريات يحسن من مستوى أدائهم.  
ب. تعزيز القادة لثقافة المشاركة والتعاون بين العاملين في تحقيق الأهداف على جميع المستويات الإدارية؛ يحفزهم لمزيد من الأداء لتحقيق هذه الأهداف.  
ج. تطبيق القادة لنظم تحفيز عادلة بالمديريات التعليمية يدفع العاملون للقيام بالمهام المطلوبة منهم بكفاءة.

بعد تناول الإطار النظري لتحسين الأداء القيادي بالمؤسسات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة المرئية من خلال الأدبيات المختلفة، يتضمن القسم التالي تشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية من خلال دراسة وتحليل الوثائق ذات الصلة بموضوع البحث.

### القسم الثاني

#### واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر

#### على ضوء مدخل الإدارة المرئية

#### (دراسة وثائقية)

يتضمن هذا القسم تشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية عن طريق فحص الوثائق ذات الصلة، من خلال تناول النقاط التالية:

#### أولاً- التنظيم الإداري لمديريات التربية والتعليم في مصر ومستوياتها:

يبين الواقع في مصر أن إدارة التعليم تتم من خلال المستويات، التالية: على المستوى القومي أي المركزي وذلك من خلال وزارة التربية والتعليم (ديوان عام الوزارة)، وعلى المستوى الإقليمي من خلال مديريات التربية والتعليم، وعلى المستوى المحلى من

خلال الإدارات التعليمية، أما على المستوى الإجرائي فتأتي الإدارات المدرسية بمراحل التعليم قبل الجامعي المختلفة (ccviii).

وتُعد مديريات التربية والتعليم هي الحلقة الوسطى بين ديوان عام وزارة التربية والتعليم، والإدارات التعليمية التابعة لكل مديرية تعليمية، ثم المدارس التابعة لها؛ حيث يوجد مديرية تعليمية بكل محافظة من محافظات مصر، وتتولى هذه المديريات الإشراف على المدارس التي تقع بدوائر مجالس الوحدات المحلية والتي تنشأ بها إدارات تعليمية (ccix)، أى أن المديريات جهاز إداري يتبع المحافظ إدارياً، ووزارة التربية والتعليم فنياً، وتتولى مسئولية تنفيذ القرارات الوزارية وتوجيهات المحافظ، والإشراف على الإدارات والمدارس بما يضمن حسن سير العملية التعليمية.

وتتكون مستويات مديريات التربية والتعليم بالمحافظات على النحو التالي (ccx):

١. مديريات من المستوى الأول المتميز: وهي المديريات التي تضم إدارة تعليمية كلها من المستوى الأول.

٢. مديريات من المستوى الأول: وهي المديريات التي تضم إدارة تعليمية من المستوى الأول على الأقل وإدارات من المستوى الثانى.

ويصدر الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة القرار للمديريات التعليمية بتحديد المستويات فى ضوء عدد الفصول؛ فتكون المديرية من المستوى الأول المتميز إذا بلغ عدد الفصول بالمحافظة (٢٠٠٠) فصل فأكثر، مثل: القاهرة، والجيزة، وتعتبر المديرية من المستوى الأول إذا بلغ عدد الفصول بها من (٢٥٠) فصلاً إلى أقل من (٢٠٠٠ فصل)، أما فى المديريات التى يقل عدد الفصول بها عن (٢٥٠) فصلاً؛ فتتولى المديرية الإشراف على المدارس التابعة لها، كما تنتدب أحد مديري المدارس العاملين بها لتمثيل مرفق التربية والتعليم فى المجالس المحلية (ccxi).

ويوضح الجدول التالى رقم (٢) أعداد مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها (ccxii):

## جدول رقم (٢)

## أعداد الإدارات التعليمية بكل مديرية تعليمية

عدد الإدارات التعليمية	المديرية التعليمية	عدد الإدارات التعليمية	المديرية التعليمية	عدد الإدارات التعليمية	المديرية التعليمية	عدد الإدارات التعليمية	المديرية التعليمية	عدد الإدارات التعليمية	المديرية التعليمية	عدد الإدارات التعليمية	المديرية التعليمية
٥	أسوان	١٠	دمياط	١٢	القليوبية	١١	كفر الشيخ	١٨	البحيرة	٣٢	القاهرة
٧	الأقصر	١٨	الشرقية	١٧	الدقهلية	١٠	المنوفية	١٠	الغربية	٨	الاسكندرية
٧	مطروح	١١	سوهاج	١١	أسيوط	٧	بني سويف	٣	السويس	٨	الإسماعيلية
٦	شمال سيناء	٩	قنا	٩	المنيا	٧	الفيوم	٢٠	الجيزة	٥	بورسعيد
الإجمالي العام للإدارات التعليمية بجميع المديريات = ١٩٨ إدارة تعليمية						٨	جنوب سيناء	٧	البحر الأحمر	٥	الوادي الجديد

وبمراجعة بيانات جدول رقم (٢) يتبين أنه يوجد عدد (٢٧) مديرية تعليمية على مستوى مصر، يتفاوت فيما بينها عدد الإدارات التعليمية التابعة لها، وتعد مديريات التربية والتعليم بالقاهرة، والبحيرة، والشرقية، والدقهلية تضم أكبر عدد من الإدارات التعليمية (من ١٧ إلى ٣٢) إدارة تعليمية، وأن مديرية: شمال سيناء، ومديرية الوادي الجديد، ومديرية أسوان، ومديرية بورسعيد أقل عدد من الإدارات التعليمية (٦ إدارات تعليمية فأقل).

ويتضمن جدول رقم (٣) بيان بإجمالي المدارس طبقاً لإحصائيات عام (٢٠٢١/٢٠٢٢) (ccxiii).

## جدول رقم (٣)

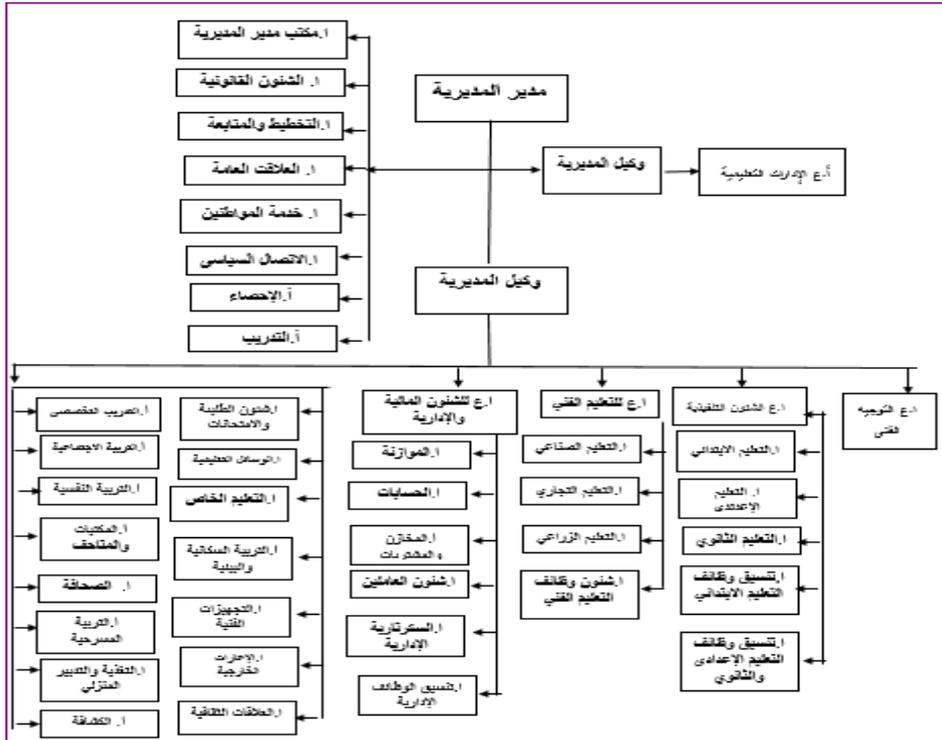
## إجمالي عدد المدارس لكل مديرية تعليمية ٢٠٢٢/٢٠٢١

المديرية التعليمية	أعداد مدارس التعليم العام	أعداد مدارس التعليم الفني	الإجمالي العام	المديرية التعليمية	أعداد مدارس التعليم العام	أعداد مدارس التعليم الفني	الإجمالي العام
القاهرة	٥٢٥٠	٢٤٥	٥٤٩٥	أسيوط	٢٨٩٢	٩٢	٢٩٨٤
الإسكندرية	٢٥٦٦	١٠٤	٢٦٧٠	سوهاج	٢٨٨٢	١١٤	٢٩٩٦
البحيرة	٣٩٣٨	١٢٧	٤٠٦٥	قنا	٢٠٠٧	١٠٧	٢١١٤
الغربية	٢٣٥٨	١٥٢	٢٥١٠	الأقصر	٩٤٣	٤٩	٩٩٢
كفر الشيخ	٢١٢٨	٨٢	٢٢١٠	أسوان	١٣٢٦	١٠٤	١٤٣٠
المنوفية	٢٣٣١	١٤٤	٢٤٧٥	شمال سيناء	٥٩٣	٣٠	٦٢٣
القليوبية	٢٤١١	١٣٢	٢٥٤٣	جنوب سيناء	٣٢٩	١٩	٣٤٨
الوادى الجديد	٤٤٩	١٠	٤٥٩	الدقهلية	٣٣٩٩	٢٣١	٣٦٣٠
البحر الأحمر	٤٠٧	٤٢	٤٤٩	مطروح	٧٦٣	٣٠	٧٩٣
الفيوم	٢٠٣٤	٨٤	٢١١٨	الشرقية	٤٢٧٤	٢٣٧	٤٥١١
بني سويف	٢١٦٧	٦٨	٢٢٣٥	بورسعيد	٤٦٢	٣٩	٥٠١
المنيا	٣١٢٣	٨٩	٣٢١٢	الاسماعيلية	٩٢٨	٥٩	٩٨٧
الجيزة	٣٧٤٥	١٥٤	٣٨٩٩	السويس	٤٢٦	٣٠	٤٥٦
دمياط	٩٥٧	٦٠	١٠١٧	-	-	-	-
الإجمالي العام لمدارس التعليم العام = ٥٥٠٩٧ مدرسة				الإجمالي العام لمدارس التعليم الفني = ٢٦٥٢ مدرسة			
الإجمالي العام للمدارس = ٥٧٧٤٩ مدرسة							

وبفحص بيانات جدول رقم (٣) يتبين أن مديرية التربية والتعليم بالقاهرة من أعلى المديريات التعليمية عددا في المدارس، وتليها مديرية الشرقية، ثم مديرية البحيرة، وتليها مديرية الجيزة، في مقابل أن أقل المديريات التعليمية عددا في المدارس، وهي، مديريات: جنوب سيناء، ثم السويس والوادي الجديد، والبحر الأحمر، والسويس، وبورسعيد، كما تعكس البيانات أيضا حجم المسؤولية الملقاه على عاتق المديريات التعليمية في مصر بمستوياتها المختلفة، وما يتبعها من إدارات تعليمية ومدارس، وتوجيه العاملين بهذه المنظومة.

### ١ - الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم:

يُعتبر الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد مهام ومسئوليات الوظائف المختلفة وخطوط السلطة، واتجاهات التنسيق والاتصال وغيرها داخل المؤسسات، ومنها: مديريات التربية والتعليم، كما أن الهياكل التنظيمية لمديريات التربية والتعليم تختلف من مديرية تعليمية لأخرى، حسب المستوى التنظيمي للمديرية التعليمية طبقا لقرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والذي سبقت الإشارة إليه، وفيما يلي: مثال للهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم بالقاهرة، وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (٣)<sup>(ccxiv)</sup>:



شكل رقم (٣)

### الهيكل التنظيمية لمديرية القاهرة

- وباستقراء الهيكل التنظيمي لمديرية القاهرة، الوارد بشكل رقم (٣) يتضح ما يلي:
- يقع مدير المديرية التعليمية في قمة هرم الهيكل التنظيمي، ويعاونه عدد (٢) وكيل مديرية تعليمية.
  - يقوم مدير المديرية بالإشراف المباشر على مجموعة إدارات عامة، وهي: مكتب مدير المديرية، والشئون القانونية، والتخطيط والمتابعة، والعلاقات العامة، وخدمة المواطنين، والاتصال السياسي، والإحصاء، والتدريب.
  - يقوم مدير المديرية بالإشراف غير المباشر على الإدارات العامة الرئيسية، وتمثل في: (الإدارة العامة للتوجيه الفني، والإدارة العامة للشئون التنفيذية، والإدارة العامة للتعليم الفني، والإدارة العامة للشئون المالية والإدارية).
  - يختص وكيل المديرية (الأول) بالإشراف المباشر على الإدارة العامة للإدارات التعليمية التابعة للمديرية التعليمية، والإدارات التنفيذية.

هـ. يختص وكيل المديرية (الثاني) بالإشراف المباشر على الإدارات العامة، وهي: الإدارة العامة للتوجيه الفني، والإدارة العامة للشئون التنفيذية، والإدارة العامة للتعليم الفني، والإدارة العامة للشئون المالية والإدارية، كما يختص بالإشراف المباشر على الإدارات التنفيذية، وهي: إدارة شئون الطلبة والامتحانات، وإدارة الوسائل التعليمية، وإدارة التعليم الخاص، وإدارة التربية السكانية والبيئية، وإدارة التجهيزات الفنية، وإدارة الإعارة الخارجية، وإدارة العلاقات الثقافية، وكذلك إدارة التدريب التخصصي، وإدارة التربية الاجتماعية، وإدارة التربية النفسية، وإدارة المكتبات والمتاحف، وإدارة الصحافة، وإدارة التربية المسرحية، وإدارة التغذية والتدبير المنزلي، وإدارة الكشافة. كما يتفرع من الإدارات العامة مجموعة من الإدارات الفرعية، وهي: الإدارة العامة للشئون التنفيذية، والإدارة العامة للتعليم الفني، وكذلك الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية.

كما أن الإدارة العامة يتوافر في من يشغلها أن يكون على درجة مدير عام، وكذلك تتوافر فيمن يتولى مدير الإدارة أن يكون على درجة أولي، ووكيل المديرية يحق له الإشراف المباشر على الإدارات العامة، وكذلك الإشراف غير المباشر على الإدارات التنفيذية، وعلى وكيل المديرية المشرف على الإدارات التعليمية أن يكون على درجة وكيل وزارة في المستوى الممتاز، ووكيل المديرية يقوم بالإشراف المباشر على الإدارة العامة للتوجيه الفني.

ويتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية الغربية التعليمية - إضافة إلى ما سبق - مجموعة من الأقسام، ومن بينها: وحدة الانتقال لسوق العمل، ووحدة الكوارث والأزمات، ووحدة البرمجيات للتعليم الفني، ووحدة اللامركزية والمالية، ووحدة تكافؤ الفرص، كما يتضمن إدارة خاصة بمرحلة رياض الأطفال (ccxv).

ومن الخدمات التي تقدمها المديرية التعليمية، ومنها على سبيل المثال مديرية محافظة سوهاج: الإشراف والتخطيط والمتابعة لجميع المدارس بجميع أنواعها، والتوسع في مرحلة رياض الأطفال لزيادة نسبة الاستيعاب، وإعداد الطلاب للالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا (ccxvi).

مما سبق يتبين أن مستويات القيادة بالمديريات التعليمية متعددة، وهي: مدير المديرية، ووكيل المديرية (إن وجد)، ومديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، كما يتبين أيضاً أن مديرية التربية والتعليم تختص بمراحل التعليم المختلفة: كرياض الأطفال، والتعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي العام، والثانوي الفني بأنواعه، وهذا يبين أن الهيكل التنظيمي بحاجة إلى تعديل وتطوير في ضوء المعايير التي وضعها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٠)، إلى أن مديريات التربية والتعليم تحتاج إلى إجراء تعديلات تنظيمية تدرج في نشر ثقافة اللامركزية، وتفويض السلطة مع تطوير نظام تقييم أداء العاملين، وضرورة الاهتمام بإعداد وتدريب واختيار القادة، وإعادة النظر في هيكل الإدارات الداخلية بكل مديرية تعليمية، وأن المديريات التعليمية تعاني من التسلق الوظيفي، والذي يرجع إلى غياب الرقابة الذاتية، وإهمال الكفاءات، والاعتماد على أهل الثقة، وغموض الوصف الوظيفي لبعض الوظائف، والسرية على بعض المعلومات، والفردية في اتخاذ القرار، وغياب التكافؤ بين السلطات والمسئوليات وخاصة للقادة (ccxvii).

وفي هذا الصدد فقد جاءت استجابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بوضع معايير لتوصيف وتقييم جميع وظائف العاملين المدنيين بالدولة، ومن أهمها ما يخص مجموعة الوظائف التخصصية، والتي ينبثق عنها المجموعة الفرعية للوظائف القيادية، والتي تقابل درجة مديري العموم، وهي (ccxviii):

أ. التعريف بالخصائص الرئيسية: تشمل جميع الوظائف التي تقتضى واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال عالية المستوى في التوجيه، وتقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات العمل، وتحديد أو اقتراح الأهداف والسياسات والخطط العامة للوحدة ومشروعات اللوائح والقرارات المنظمة للعمل أو المنفذة للاختصاصات.

ب. المستويات الوظيفية لوظائف المجموعة: تقع وظائف هذه المجموعة بالمستوى الوظيفي مدير عام والمستوى الوظيفي العالية، والمستوى الوظيفي الممتاز.

ج. أمثلة لطبيعة الأنشطة ومجالات عمل الوظائف: المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للوحدة، والعمل على تحقيق الخطة من خلال وضع البرامج، والسياسات التشغيلية ومتابعة تنفيذها، وتنظيم وتنسيق العمل بما يضمن كفاءة العمل وفعاليتها وفقاً للخطة الموضوعية، وتحديد العلاقات وأشكال الاتصال بينها، ومتابعة سير الخطط والبرامج والتأكد من تنفيذها وفقاً لاستراتيجية الوحدة، وتوجيه أداء العاملين، وتقييم أدائهم وتطويرهم، وتحفيزهم وتشجيعهم، والإشراف العام لضمان الانتظام بكافة الأنظمة واللوائح والسياسات المعتمدة، وتقدير المقترحات المتعلقة بالتطوير، وتقديم التوصيات للمستويات الأعلى فيما يتعلق بالاحتياجات المالية والبشرية، والتوصيات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية بما يشمل التعيين، والترقية، والندب، والإعارة، والتدريب، والمكافأة وغيرها، ورفع التقارير الدورية والمتعلقة بسير العمل للمستويات الأعلى طبقاً للتوجيهات الصادرة أو على أساس الفترة الزمنية وغيرها.

د. المؤهل اللازم لشغل الوظيفة: مؤهل عال يتوافق مع نوع العمل وطبيعته. كما وضع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة معايير لإعداد بطاقة الوصف الوظيفي، وهي (CCXIX):

- أ- **مسمى الوظيفة**، المختصر الدال على نوع ومستوى مهام الوظيفة طبقاً لجدول الوظائف بالقرار.
- ب- **موقع الوظيفة**، تحديدها في الهيكل التنظيمي الذي يوضح تبعيتها الإدارية وعلاقتها المؤسسية بغيرها من الوظائف.
- ج- **الغرض من الوظيفة**، النتيجة أو الغاية المطلوب الوصول إليها من خلال الواجبات والمسئوليات والمهام المنوطة بها، في ضوء دور الوحدة والهدف منها.
- د- **الواجبات والمسئوليات والمهام المنوطة بالوظيفة**، الأعمال التفصيلية التي يؤديها شاغل الوظيفة بما يتفق وطبيعة عملها، وتبرز مدى صعوبة العمل وتنوعه في ضوء عوامل تقييم الوظيفة.

هـ - **طريقة شغل الوظيفة**، الأداة القانونية التي تُشغل بموجبها الوظيفة سواء عن طريق: التعيين، أو الترقية، أو النقل، أو الندب، أو الإعارة وفقاً لأحكام القانون.

و- **شروط شغل الوظيفة**: ومن الشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها: المعرفة النظرية، والخبرة، والتدريب، والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، وأخيراً اجتياز الاختبارات المطلوبة لشغل الوظيفة.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قام بتصنيف المجموعات الوظيفية إلى: مجموعة الوظائف التخصصية، ومجموعة الوظائف الفنية، ومجموعة الوظائف الكتابية، وأخيراً مجموعة الوظائف الحرفية، والخدمة المعاونة (CCXX)، وذلك من شأنه أن يوحد مسميات المجموعة الوظيفية على مستوى الدولة ككل.

مما سبق يمكن القول أن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يسعى نحو مساعدة جميع مؤسسات الدولة ومنها: مديريات التربية والتعليم لإعداد هيكل تنظيمي يُسهم في تحقيق الأهداف، وكذلك بطاقات وصف وظيفي تساعد العاملين في معرفة المهام المطلوبة منهم ومسئولياتهم وواجباتهم نحو العمل، وكذلك تُمكن المديريات التعليمية من تقييم الأداء بشكل موضوعي، ومن ثم الارتقاء بالكوادر البشرية ومنها القادة.

فيما يلي مهام بعض الإدارات التابعة لمديرية التربية والتعليم بالقاهرة، وهي (CCXXi):

أ. إدارة الإحصاء والحاسب الآلي، وتختص بالعديد من المهام، ومنها: إدخال الإحصاء حول: المدارس، ولفصول، والتلاميذ، وهيئات التدريس، ونتائج الامتحانات)، وكذلك تمد جميع الجهات (الوزارة - المحافظة - هيئة الأبنية - التأمين الصحي.... إلخ) بالبيانات المطلوبة، وعمل دليل المدارس لتسهيل المتابعة من قبل إدارات المديرية، والقيام بجميع أعمال الحكومة الإلكترونية، وعمل دليل إحصائي.

ب. إدارة التخطيط، ومن المهام المنوطة بها: التنسيق والمتابعة مع: مدير عام التعليم العام، ومديرو إدارات المراحل المختلفة التابعة له، والتواصل مع الهيئة العامة للأبنية التعليمية، بشأن الإنشاءات الجديدة ونوعية المدارس التي يتم إنشاؤها حسب الاحتياج الفعلي، وكذلك إعداد الخطة

المقترحة للسنة المالية للعام الحالي، وعرضها على الإدارة العامة للتخطيط بوزارة التربية والتعليم؛ لتحديد التمويل اللازم مع وزارة التخطيط.

ج. مكتب خدمة المواطنين، وتتمثل أهم المهام المرتبطة به: استلام شكاوى من جهات متعددة، وبحثها، والرد على الجهات المعنية المرسله للشكاوى بنتائج البحث.

د. شئون الطلبة والإمتحانات، ومن أهم المهام بها: إصدار قواعد القبول بالصف الأول لجميع المراحل التعليمية، وإصدار إعلان التقديم للامتحانات المحلية، إعداد جداول الامتحانات للشهادات المحلية على مستوى المديرية التعليمية، وإصدار تعليمات لرؤساء لجان النظام والمراقبة، وعرض مقترح مواعيد الامتحانات المحلية على المحافظة لاعتمادها ثم إصدارها للإدارات التعليمية، والرد على أسئلة وشكاوى المواطنين يومياً من واقع القرارات الوزارية والقوانين المنظمة ومراجعتها حسب القواعد، وتعميم القرارات الوزارية والنشرات التي تختص بالقبول والتحويلات والامتحانات العامة والإجابة على الاستفسارات في هذا الشأن، وتشكيل جميع لجان القيد ولجان الإدارة للشهادات المحلية.

فيما سبق تم عرض مهام مجموعة من إدارات ديوان عام مديرية التربية والتعليم بالقاهرة كما وردت بموقعها الإلكتروني، وبمراجعة تلك المهام يتبين أنها متكاملة لتحقيق الأهداف.

وفي إطار حرص وزارة التربية والتعليم على تفعيل دور مديريات التربية والتعليم في تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي تم إنشاء إدارة بمسمى "وحدة قياس الجودة" تتبع مدير المديرية التعليمية مباشرة، وتختص بمجموعة من المهام، من أهمها<sup>(ccxxii)</sup>:

أ. متابعة ما يصدر من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فيما يتعلق بمعايير الجودة ومؤشرات الأداء، وتوعية الإدارات التعليمية والمدارس بمعايير الجودة وآليات الاستيفاء.

ب. تقديم المقترحات والخطط الخاصة بالاحتياجات التدريبية (الدعم الفنى) المطلوبة لرفع مهارات العاملين بوحدة قياس الجودة بالمديرية، والإدارات التعليمية، والمدارس بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين، ووحدة تنمية الموارد البشرية بالمديرية التعليمية (التدريب).

ج. تطوير نظم وإجراءات العمل الداخلية، ووضع الآليات، وتصميم النماذج والأدوات اللازمة، لتقييم كفاءة النظم الإدارية على مستوى المديرية التعليمية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بالتعاون مع الوحدات الإدارية داخلها.

د. مراجعة وتقويم نماذج ونظم التقارير بالمديرية التعليمية وتطويرها ونمذجتها دورياً.

ويشترط للعاملين بوحدة الجودة بالمديرية التعليمية، ما يلي: إن يكون حاصلًا على مؤهل عال، ويفضل الحاصل على مؤهل تربوي، ومن له خبرة في أعمال الجودة، ويجيد استخدام الحاسب الآلي ويفضل الحاصلون على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)، وأن يكون حاصلًا على تقرير ممتاز في الثلاث سنوات الأخيرة، وأن لا تقل مدة عمله في التربية والتعليم عن ثلاث سنوات، وأن يجتاز المقابلة الشخصية بنجاح، ويفضل الحاصلين على تدريبات الجودة (ccxxiii).

مما سبق يتبين أن وحدة قياس الجودة بديوان عام المديرية التعليمية تنفذ التوجيهات الواردة إليها من الوزارة، ويتابع أعمالها رئيس الإدارة المركزية للتخطيط والجودة بديوان عام الوزارة والذي يتبعه: مدير عام الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات، ومدير عام الإدارة العامة للجودة، ومدير الإدارة العامة لدعم المركزية (ccxxiv).

وعلى الرغم من وجود وثيقة لمعايير ضمان جودة واعتماد المديريات التعليمية اصدار (٢٠١٠) (ccxxv)، إلا أن الواقع يشير إلى عدم تقدم أى مديرية تعليمية للاعتماد إلى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

كما تتولى مديريات التربية والتعليم أيضًا بعد موافقة السلطة المختصة، الإعلان عن وظائف الإدارة المدرسية الشاغرة بها، في مسابقة عامة في نطاق المحافظة من خلال إعلان في صحفيتين يوميتين واسعة الانتشار في شهر يوليو، وتختص لجنة

مختصة بالنظر في الترشيح لشغل الوظائف على أساس الحاصل على أعلى الدرجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير، والمهارات، والقدرات، ويتم الانتهاء من شغل الوظائف قبل بداية العام الدراسي بوقت كاف (ccxxvi).

## ٢- رؤى مديريات التربية والتعليم وأهدافها:

أعدت مديريات التربية والتعليم رؤى خاصة بها معلنة على موقعها الإلكتروني، وهي تختلف من مديرية تعليمية لأخرى، فعلى سبيل المثال رؤية مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة فتتص على "تهيئة نظام تعليمي معاصر، يتيح فرصاً مستدامة؛ لإعداد جيل مبدع محب لوطنه؛ قادر على المنافسة؛ في ظل مشاركة مجتمعية فعالة" أما رسالة المديرية فهي: تقديم تعليم عالي الجودة؛ ويدعم الابتكار والبحث العلمي، من خلال إعداد كفاءات بشرية مؤهلة؛ في بيئة محفزة تواكب اقتصاديات المعرفة، وتعمل على تفعيل الشراكة المجتمعية؛ بما يحقق الإثراء المتبادل؛ ضمن منظومة تؤصل الهوية والانتماء، ومنظومة القيم: المحاسبية، والشفافية، والموضوعية، والمعاصرة، والعدالة، والتكامل، والانتماء، والإبداع (ccxxvii).

أما عن رؤية مديرية التربية والتعليم بالإسكندرية: ونصها "الالتزام بتحقيق متطلبات كل طالب سكندري في تلقى خدمة تعليمية بمستوى عال من الجودة يتناسب مع المعايير الدولية بما يسمح له الإسهام الفعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية طبقاً للوضع الراهن مستقبلاً" (ccxxviii).

أما عن رؤية مديرية التربية والتعليم بالغربية فتتمثل في "تقديم تعليم عالي الجودة لجميع الطلاب في إطار نظام لامركزي كفاء قائم على المشاركة المجتمعية والاستفادة من كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة".

كما تهدف مديرية الغربية كمثال للمديريات التعليمية إلى تأكيد الثقة في مخرجات العملية التعليمية، بما يدعم الانتماء والحفاظ على الهوية المصرية وثقافتها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: رعاية الطلاب وتطوير قدراتهم ومهاراتهم العلمية، وتطوير نظام إداري داعم، وكذلك استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمحافظة عليهم، وتوفير بيئة تعلم جاذبة، وخدمة الخريجين والتفاعل مع سوق العمل، وكذلك تعزيز تطبيقات الجودة الشاملة، والتميز الوظيفي، وبناء شراكات فاعلة محلية وعالمية (ccxxix).

ومن خلال العرض السابق يتبين أن مديريات التربية والتعليم حريصة على أن يكون لها رؤية تسعى لتحقيقها، كما تقوم بإعلانها على موقعها الإلكتروني، كما تضع بعض المديريات عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها والذي يتطلب وجود قيادة واعية بالمديريات قادرة على تحقيق هذه الرؤية.

### ثانيا- قادة مديريات التربية والتعليم:

تتعدد المستويات القيادية بمديريات التربية والتعليم، ويوضحها العرض التالي:

#### ١. مدير مديرية التربية والتعليم:

يقع مدير مديرية التربية والتعليم على قمة قطاع التعليم بالمديرية التعليمية، ويقوم بإدارة شئون قطاع التعليم بالمحافظة، ومن الواجبات والمسئوليات المنوطة به، دراسة بيئة المحافظة واحتياجاتها التربوية، ويقترح المشروعات التي تتناسب مع هذه الاحتياجات وبالأخص ما يلي (ccxxx):

أ. الموازنة السنوية، وخطة التنمية، ووضع الاقتراحات التي تساعد على

تكييف السياسة المرسومة بما يتوافق وظروف البيئة.

ب. يباشر الإجراءات المنفذة لسياسة وزارة التربية والتعليم بالمحافظة في

نطاق نظام الحكم المحلي وبطريقة تستهدف التوسع الكمي، والتحسين

النوعي في العملية التعليمية.

ج. يوجه العملية التربوية في المراحل التعليمية وذلك عن طريق الإشراف

على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم بما يرفع مستوى الأداء.

د. يشارك في تطوير النظم الإدارية والفنية ويحكم خطوات التنفيذ

والاتصالات بما يحقق انتظام العمل وسرعة الأداء، ويمنع التضارب

ويساعد على الوصول إلى النتائج السليمة بأقصر الطرق وأقل التكاليف.

هـ. يشرف على ما تقره المجالس المحلية من حيث إنشاء وتجهيز وإدارة

المدارس الثانوية العامة والفنية، وإنشاء وتجهيز وإدارة جميع أنواع

المدارس.

و. يتخذ الإجراءات اللازمة لتزويد ديوان المديرية التعليمية والمدارس على

اختلاف مراحلها وأنواعها بجميع الإمكانيات المادية والبشرية بما يكفل حسن

## سير العمل.

ز. يشرف على العمل الفني والإداري للعاملين بديوان عام المديرية والمدارس بما يضمن سلامة الأداء عن طريق الزيارات وعقد الاجتماعات ودراسة التقارير المقدمة من المدارس وهيئات التوجيه الفني والإداري.

وبمراجعة مهام مديري المديرية التعليمية يتبين أنها تشمل جوانب فنية وجوانب إدارية، ومنها ما يتعلق بالتواصل مع المستويات الإدارية الأعلى (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، والمحافظات التي تقع في نطاقها المديرية التعليمية)، ومسئوليات تتعلق بالإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها بجميع مراحلها التعليمية (رياض أطفال - تعليم أساسي - تعليم ثانوي عام - تعليم ثانوي فني بأنواعه المختلفة، وتعليم مجتمعي)، وكذلك التواصل مع المؤسسات المجتمعية المحيطة بها.

ولكي يتمكن مديرو مديريات التربية والتعليم من القيام بالمهام المنوطة به، هناك بعض متطلبات الأساسية لشغل الوظيفة، وهي: مؤهل تربوي أو مؤهل عال مناسب، وقضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل في وظيفة من وظائف الدرجة الأولى (أ)، وكذلك اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة، وأخيراً القدرة على القيادة والتوجيه (ccxxx).

وبتحليل شروط شغل الوظيفة يتضح أنه تركز على حصول المتقدم على مؤهل عال مناسب، وقضاء المدة البينية في وظيفة الدرجة الأولى (أ) المحددة، واجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة، والقدرة على القيادة والتوجيه، إلا أن الواقع يشير إلى أن معظم البرامج التدريبية المقدمة لهم تتم بصورة شكلية، ويغلب عليها الطابع النظري، ولم يتبين كيفية تقييم قدرة المتقدم على القيادة والتوجيه، ومقاييس التقدير التي يتم في ضوءها قبول أو رفض المتقدم لشغل الوظيفة، كما يتبين أن شروط شغل الوظيفة شروط عامة ويصعب اتساقها مع المهام والمسئوليات المنوطة بهم طبقاً لطاقة الوصف الوظيفي، ولا تتناسب مع الأداء القيادي لهذه الفئة الوظيفية بالمديريات التعليمية.

## ٢. وكيل المديرية التعليمية:

وتعتبر وظيفة وكيل مديرية تعليمية (المستوى الأول) ويناظر بشاغل هذه الوظيفة معاونة المدير في الإشراف على جميع الأعمال والخدمات التعليمية والتربوية، فيما يسند إليه من واجبات ومسئوليات خصوصاً في الناحية التنفيذية داخل نطاق المديرية

التعليمية، ويشرف شاغل الوظيفة إشرافاً عاماً على العاملين في الأجهزة التابعة له، وينوب عن المدير أثناء غيابه في القيام باختصاصاته الفنية والإدارية، والقيام بالمهام المفوضة إليه من مدير المديرية، ومباشرة اختصاصات ومسئوليات مدير المرحلة والموجهين بالمديرية، وكذلك التقارير والتعليمات التي ترسلها الجهات المسؤولة بالوزارة أو المحافظة، وزيارة أجهزة ديوان المديرية والإدارات التعليمية والمدارس لتتقيد سير الحال بها، وإصدار ما قد يلزم من توجيهات أو ملاحظات بعد إقرارها من المدير (ccxxxii).

وبمراجعة مهام وكيل المديرين يتبين أنها تتمركز حول الإشراف على العاملين في الإدارات العامة التابعة للمديرية التعليمية، ويفوضه مدير المديرية في أداء المهام الفنية والإدارية المنوطة به في حالة غيابه، وكذلك متابعة أداء الإدارات التعليمية التابعة للمديرية وكذلك المؤسسات التعليمية التابعة لها.

**ثالثاً- واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة**

#### المرئية:

من خلال الدراسة النظرية للوثائق المختلفة للتعرف على واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية، فقد تبينت ندرة الوثائق المرتبطة مباشرة بموضوع البحث - في حدود علم الباحثة- ومن ثم تم الخروج ببعض الاستنتاجات المرتبطة بأبعاد البحث، على النحو التالي:

#### ١. إتاحة المعلومات:

تناول البحث إتاحة المعلومات كأحد أبعاد الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم، ونظراً للحاجة الملحة لها على جميع المستويات فقد تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) خطوات لتنمية نظم المعلومات، وأن من أهداف البرنامج الاستراتيجي توفير نظام متكامل للمعلومات ينتج مؤشرات نوعية تحليلية لأداء قطاع التعليم قبل الجامعي، من حيث المدخلات والمخرجات والنتائج، وتكون هذه المعلومات متاحة للقائمين على التخطيط والمتابعة والنقويم وصناع القرار بمختلف المستويات (ccxxxiii).

وترتبط إتاحة المعلومات بالمؤسسات التعليمية المختلفة ومنها مديريات التربية والتعليم بمهارة القادة في توفير الشفافية بين جميع الإدارات المختلفة العامة والفرعية،

وهذا ما أكدت عليه دراسة (مصطفى، والمعنى، ٢٠٢١) حيث توصلت إلى مجموعة من الآليات المقترحة لإصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي في ضوء خبرة كل من روسيا واليابان، ومن بينها ضرورة تعزيز الشفافية، والتي لا تقتصر فقط على تزويد جميع الأطراف المعنية بالمعلومات بشأن الأداء التعليمي، بل يتمثل هدفها أيضا في تمكين المعنيين من المحاسبة على الأداء والنتائج، ووضع برامج تدريبية للقيادة العليا والوسطى والتنفيذية لتكون متجددة ومستمرة ومسيرة للمستجدات بما يحقق الأهداف، وبناء القدرات البشرية (ccxxxiv).

كما أن نجاح المديريات في توفير المعلومات وإتاحتها لجميع الأطراف المعنية يتطلب وجود نظام فعال للاتصال يسمح بسهولة تبادل المعلومات وتداولها على كافة المستويات، إلا أن الواقع في مصر يشير إلى ضعف نظم الاتصال، وهذا ما أكدت عليه أيضا دراسة (العباسي، ٢٠١٩) بضرورة توفير الحد الأقصى من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للعاملين بالمديريات والإدارات التعليمية كإدارة وسطى، ومشاركتهم في تشخيص مشكلات الإدارة ووضع أهداف التغيير (ccxxxv).

وإضافة إلى ما سبق ذكره فقد تبين من خلال الاطلاع على البيانات والمعلومات على الموقع الإلكتروني لإحدى المديريات التعليمية بأنه لم يتم تحديثها منذ ٢٠١٢ حتى تاريخ الاطلاع عليها في ٢٠٢٢م؛ مما يعكس ندرة الاهتمام بتحديث البيانات والمعلومات على الموقع الإلكتروني (ccxxxvi)، على الرغم من أهميته.

ولقد توصلت نتائج التحليل البيئي للأداء بإحدى المديريات التعليمية إلى عدة نقاط تحتاج إلى تحسين، ومنها: عدم وجود إدارة متخصصة لخدمات الموارد الرقمية تواكب التطورات المستحدثة، وعدم وجود نظام إلكتروني لمعلوماتي للأرشفة والحفظ على مستوى الإدارة التعليمية، والمدارس التابعة لها، وضعف استخدام التكنولوجيا لسرعة أداء الأعمال (ccxxxvii).

مما سبق يتبين قلة إتاحة المعلومات بمديريات التربية والتعليم، وضعف الاهتمام بتطبيق الشفافية في جمع المعلومات، أو تداولها مع الأطراف المعنية.

## ٢. حل المشكلات:

تتسم إدارة التعليم في مصر بالمركزية الشديدة، ويترتب على ذلك من أن مديريات التربية والتعليم لا تملك إلا تنفيذ التعليمات والتوجيهات دون المشاركة في وضع الحلول؛ حيث لا يمكن للمديرية التعليمية اتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات أو مبادرات في مجال إدارة التعليم، والافتقار إلى العمل الجماعي وسيادة العمل الفردي، وقلة الاهتمام بتنمية مهارات القيادة التربوية<sup>(ccxxxviii)</sup>، وهذا من شأنه أن ينتج عنه الكثير من المشكلات في العمل، تتطلب مهارة القادة في حلها من جذورها دون إهدار للوقت والجهد بالمديرية.

كما أن الواقع يشير إلى معاناة دواوين عموم الوزارة والمديريات التعليمية من الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة المقدمة بشكل مثير للانتباه، إلى جانب عدم وجود بطاقات وصف وظيفي لجميع الوظائف بالقطاع ككل، وعدم إمام العاملين بمهام ومسئوليات عملهم وسلطاتهم، كما أن أسلوب اختيار القادة قائم على الأقدمية فقط وليس الكفاءة؛ مما أدى لغياب القيادة التعليمية، إلى جانب تضارب المسؤوليات والاختصاصات على جميع المستويات الإدارية وعلى المستوى المركزي واللامركزي، وأن هناك حاجة إلى تدريب القطاعات المختلفة على صنع القرارات المبنية على المعلومات<sup>(ccxxxix)</sup>، وهذا يبين ضعف مهارات القادة وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات من خلال المعاشية الواقعية لها؛ ليمكن القادة من تشخيصها وتحليل أسبابها ومن ثم الوصول إلى بدائل لحل المشكلة.

وبالرجوع إلى تحليل الوضع الراهن لأداء إحدى المديريات تبين وجود بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين، ومن بينها: ندرة تفعيل بطاقات الوصف الوظيفي، وتعدد الإجراءات الإدارية لأي تعديل إداري في الهيكل التنظيمي، وضعف تطبيق مفهوم الديمقراطية ببعض الإدارات والأقسام، وسوء توزيع العمالة بين الإدارات، وضعف كفاءة تأهيل الكادر الإداري<sup>(ccxi)</sup>.

ومن خلال العرض السابق يتبين أن ندرة تفعيل بطاقات الوصف الوظيفي بالمديريات التعليمية، يترتب عليها عدم وضوح الواجبات والمسئوليات المطلوبة من العاملين، مما يؤدي إلى حدوث العديد من المشكلات نتيجة التداخل وعدم الوضوح، كما أن غياب الديمقراطية عن المديرية يترتب عليها الانفراد باتخاذ القرارات، ومحدودية

تفويض السلطات وغيرها؛ مما قد يؤدي إلى كثير من الخلافات والصراعات في بيئة العمل، كما أن ضعف كفاءة الكادر الإداري بالمديرية يعكس ضعف مستوى الأداء.

### ٣. توجيه العاملين:

يُعد توجيه العاملين من أهم أبعاد الأداء القيادي، وترجع أهميته لدوره الفريد في تحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والتي تصقل قدراتهم الشخصية والمهنية، وتثرى خبراتهم في بيئة العمل، كما يتطلب ذلك أيضا تطبيق مبادئ الشفافية والواقعية والتوجيه الهادف للعاملين مباشرة.

وعلى الرغم من أهمية توجيه القادة للعاملين فقد أظهرت نتائج دراسة (خاطر، ٢٠١٨) إلى وجود قصور كثير من القادة على مستوى مديريات التربية والتعليم بمصر في التمكن من تشكيل فرق العمل وتقسيم المهام، وضعف تطبيق العدالة مع جميع العاملين، وتشدد بعض القادة في التعامل معهم، وضعف الاهتمام بتطوير مهارات العاملين، وضعف دورهم فيما يتعلق بالتوجيه ورفع الكفاءة المهنية، وقلة الوقت المخصص للقادة للقيام بدور المدربين المباشرين في المواقف الإدارية المختلفة (ccxli)؛ مما يعكس ضعف مهارات التوجيه للقادة في الميدان، تنعكس على أداء العاملين بالسلب.

كما أن المديرية التعليمية مطالبة بحصر أعداد العاملين بها الخاضعون لأحكام الباب السابع من قانون التعليم الذين حصلوا على تقرير تقويم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف، وتصنيفهم حسب أسباب انخفاض مستوى أدائهم، وتقوم المديرية بإخطار الأكاديمية المهنية للمعلمين بأسمائهم وبمقترحاتهم في شأن تطوير أدائهم لتحديد نوع التدريب المناسب لرفع مستوى أدائهم، وإخطار هؤلاء العاملين بموعد ومكان التدريب اللازم بوقت كاف (ccxlii).

وفي هذا الصدد أشارت دراسة (خاطر، ٢٠١٨) إلى أنه على الرغم مما توليه وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين لدعم جهود التنمية المهنية للقادة في الميدان التربوي، إلا أن الإلتحاق بهذه البرامج يرتبط بترقية المشارك فقط، ويغلب عليها الطابع الشكلي (ccxliii)، وينسحب ذلك أيضا على المديريات التعليمية، ويؤكد ذلك ما تتضمنه الخطة التدريبية للعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ لقادة التربية والتعليم ومنها التدريب على: كيفية إعداد تقارير الكفاية بقانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٩، وشرح قوانين

الإدارة المحلية، والقيادة الفعالة، وإدارة التغيير والتميز الإداري، والجودة الشاملة وإدارة الضغوط، وإعداد نماذج تقييم في بيئة العمل (ccxliiv).

بالإضافة إلى ما أوضحه المكون التمهيدي للخطة الاستراتيجية (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) يتضح أن أسلوب اختيار القادة قائم على الأقدمية وليس الكفاءة، ولا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة، إضافة إلى تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات على جميع المستويات الإدارية، وغياب نظام مؤسسي للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، وندرة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها في الوزارة والمحليات، وضعف نظم الاتصال والمعلومات، واتخاذ القرار (ccxlv)؛ مما يشير إلى الحاجة الماسة للإدارة المرئية في تحسين الأداء.

في ضوء ما تم عرضه عن واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية نظرياً عن طريق الاطلاع على الوثائق والبحوث المرتبطة بالواقع المصري يتبين مدى حاجة مديريات التربية والتعليم لتعزيز ثقافة الإدارة المرئية فيما يتعلق بإتاحة المعلومات، وكذلك حل المشكلات والتي تعتمد على اتخاذ القرارات المركزية بشأنها، ومن ثم تكرار حدوثها؛ مما يسبب كثيراً من الهدر في الوقت والجهد، كما يعكس ذلك أيضاً ضعف دور التوجيه وقلة مردوده في تحسين مستوى الأداء.

ويتضمن القسم التالي من البحث تشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية ميدانياً.

### القسم الثالث

#### واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر

#### على ضوء مدخل الإدارة المرئية

#### (دراسة ميدانية)

يتضمن هذا القسم إجراءات الدراسة الميدانية لتشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية، على النحو التالي:

#### أولاً- أهداف الدراسة الميدانية:

تحددت أهداف الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

١. التعرف على واقع استخدام أدوات الإدارة المرئية بمديريات التربية والتعليم في مصر.

٢. تشخيص واقع الأداء القيادي بالمديريات في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

٣. الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين استجابات العينة طبقاً لمتغيري الوظيفة، والخبرة.

#### ثانياً- مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

يبلغ عدد مديريات التربية والتعليم بالمحافظات المختلفة في مصر وهو المجتمع الأصلي للدراسة الميدانية (٢٧) مديرية تعليمية، ويوضح جدول رقم (٤) عدد العاملين بمحافظات التطبيق (ccxvi):

#### جدول رقم (٤)

#### أعداد العاملين ببعض مديريات التربية والتعليم

عدد العاملين	المديرية التعليمية	عدد العاملين	المديرية التعليمية	عدد العاملين	المديرية التعليمية	عدد العاملين	المديرية التعليمية
٨٤٨	الغربية	١٣٨٤	الدقهلية	٩٩٠	الجيزة	٥٣٩	القاهرة
٥١٢	الإسكندرية	٩٩٠	شمال سيناء	٣٧٢	سوهاج	٣٦٩	أسيوط
٦٠٥٨ فرداً						الإجمالي العام لعدد العاملين	

ويتضح من بيانات جدول رقم (٤) أنه قد تم التطبيق على عدد (٨) مديريات تعليمية بنسبة (٣٠ %) تقريبا من إجمالي المجتمع الأصلي والذي يبلغ (٢٧) مديرية تعليمية، ويبلغ إجمالي عدد العاملين، (٦٠٥٨) فرداً بنسبة (٣.٦ %) من المجتمع الأصلي.

وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية، وتوضح الجداول أرقام (٥)، (٦)، (٧)، (٨) وصف العينة من حيث: المؤهل الدراسي، والوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة، ومحافظة التطبيق، وهي كما يلي:

## جدول رقم (٥)

## التوزيع العددي والنسب المئوية للمؤهل الدراسي

النسبة	العدد	المؤهل الدراسي
٪٨٦.٦	١٤٤٨	ليسانس/ بكالوريوس
٪٥.٤	٩٠	دبلوم (عام/خاص)
٪٨	١٣٣	ماجستير/ دكتوراه
٪١٠٠	١٦٧١	الإجمالي

وبقراءة بيانات جدول رقم (٥) والذي يوضح التوزيع العددي والنسب المئوية للمؤهل الدراسي، فكانت نسبة الحاصلين على درجة الليسانس/ البكالوريوس أعلى نسبة وبلغت (٨٦.٧ %) من إجمالي العينة، تليها الحاصلون على درجة الماجستير أو الدكتوراه بنسبة (٨ %) ثم الدبلوم العام أو الخاص بنسبة (٥.٤ %).

## جدول رقم (٦)

## التوزيع العددي والنسب المئوية للتوظيف

النسبة	العدد	الوظيفة
٪١.٦	٢٧	مدير عام
٪٧.٧	١٢٩	مدير إدارة
٪١٤.١	٢٣٦	رئيس قسم
٪٧٦.٥	١٢٧٩	عضو بالإدارة
٪١٠٠	١٦٧١	الإجمالي

وبفحص بيانات الجدول رقم (٦) يتبين أن عينة الدراسة الميدانية شملت وظائف: مدير عام بنسبة (١.٦ %)، ومدير إدارة بنسبة (٧.٧ %)، ورئيس قسم بنسبة (١٤.١ %)، وأخيراً عضو بالإدارة بنسبة (٧٦.٥ %)، ويرجع انخفاض نسب مديري العموم ومديري الإدارات مقارنة ببقية الفئات الوظيفية، ويرجع إلى قلة عددهم في المديريات التعليمية فيتراوح عدد مديري العموم من بين (٤ : ٦) مدير عام.

## جدول رقم (٧)

## التوزيع العددي والنسب المئوية لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من (٥) سنوات	٢٢	١.٣%
(من ٥ إلى أقل من ١٠) سنوات	١٣٤٧	٨٠.٦%
(١٠) سنوات فأكثر	٣٠٢	١٨.١%
الإجمالي	١٦٧١	١٠٠%

توضح بيانات جدول رقم (٧) التوزيع العددي والنسب المئوية لعدد سنوات الخبرة للعينة، وكانت أعلى نسبة من (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٨٠.٦%)، تليها (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (١٨.١%)، وأخيرا أقل من (٥ سنوات) بنسبة (١.٣%).

## جدول رقم (٨)

## التوزيع العددي والنسب المئوية لعدد أفراد العينة طبقا للمديرية التعليمية

المديرية التعليمية	عدد أفراد العينة	النسبة	المديرية التعليمية	عدد أفراد العينة	النسبة
القاهرة	٢٦٣	١٥.٧%	الإسكندرية	١٩٤	١١.٦%
الجيزة	١٨٢	١٠.٩%	أسيوط	١٦٩	١٠.١%
الدقهلية	١٤٢	٨.٥%	سوهاج	٢٥٧	١٥.٤%
الغربية	٢٩٦	١٧.٧%	شمال سيناء	١٦٨	١٠.١%
الإجمالي				١٦٧١	بنسبة ١٠٠%

يبين جدول رقم (٨) التوزيع العددي والنسب المئوية لعدد أفراد العينة طبقاً للمديرية التعليمية، فكانت العينة من مديرية التربية والتعليم بالغربية بنسبة (١٧.٧%)، ومديرية القاهرة بنسبة (١٥.٧%)، ومديرية سوهاج بنسبة (١٥.٤%)، ومديرية الإسكندرية بنسبة (١١.٦%)، ومديرية الجيزة بنسبة (١٠.٩%)، ثم مديرية أسيوط ومديرية شمال سيناء بنسبة (١٠.١%) لكل منها، وأخيرا مديرية الدقهلية بنسبة (٨.٥%).

**ثالثاً - أدوات الدراسة الميدانية:**

اعتمد البحث في تشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية، على قائمة التحقق، والاستبانة وهو ما يتناوله العرض التالي تفصيلاً:

**١. إعداد قائمة التحقق:**

استعان البحث بقائمة التحقق، والتي تتضمن عدداً من أنماط السلوك المراد ملاحظته في موقف معين، وذلك بتدوين إشارة مقابل ذلك السلوك في القائمة (ccxlvii)، ويعتمد استيفاء القائمة على الملاحظة المباشرة لسلوك معين أو أشياء معينة ترتبط بموضوع البحث (ccxlviii).

وقد تم إعداد الصورة الأولية لقائمة التحقق في ضوء الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة، وتتضمن مجموعة من البنود، بإجمالي (١٠) بنود، وأمام كل بند يتم تحديد مدى التوافر (متوفراً، غير متوفر)، ثم مدى تحقق الهدف منها (محقق/ غير محقق)، وإضافة عبارات أخرى؛ ليتمكن السادة المحكمين من تطوير قائمة التحقق.

**٢. إعداد الاستبانة:**

استعان البحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بهدف تشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية؛ لكونه يتسق مع طبيعة البحث وأهدافه.

وتم إعداد الصورة المبدئية للاستبيان في ضوء الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة، وقد تم تصميمها بهدف تشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية، وقد تضمن البعد الأول: إتاحة المعلومات، والبعد الثاني: حل المشكلات، أما البعد الثالث: توجيه العاملين، ويتكون كل بُعد من (١٠) عبارات، وأمام كل عبارة (٣) درجات من الاستجابات هي: (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة)، بحيث يضع المستجيب علامة (٧) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه، وفي نهاية عبارات كل بُعد تمت إضافة (عبارات أخرى يرجى ذكرها)؛ لإتاحة الفرصة للسادة المحكمين للإضافة والإثراء.

**رابعا- صدق قائمة التحقق:**

وتم التحقق من صدق قائمة التحقق، من خلال: عرض الصورة الأولية للقائمة على السادة المحكمين (ملحق رقم ٢)، بهدف التأكد من صدق القائمة، وتحديد مدى اتساق بنودها مع أهداف البحث، وتم الوصول إلى الصورة النهائية لقائمة التحقق (ملحق رقم ٣) بعد تنفيذ التعديلات، وتتضمن بنود يتطلب التحقق منها بالملاحظة، وأصبحت تحتوى القائمة على عدد (١٠) بنود، ومن أهم التعديلات المقترحة من جانب السادة المحكمين:

أ. حذف بعض البنود بالقائمة؛ لكونها غير مرتبطة بالهدف.

ب. تعديل صياغة البند رقم: ٣، والبند رقم ٥.

ج. إضافة البند رقم ٦، والبند رقم ١٠.

**خامسا- صدق الاستبانة وثباتها:**

ويتضمن العرض التالي صدق وثبات الاستبانة:

**١. صدق الاستبانة:**

وتم التحقق من صدق الاستبانة، من خلال:

**أ- صدق المحكمين:**

قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ لتحديد مدى مناسبة العبارات لتشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية، وتم تنفيذ التعديلات المقترحة من جانب السادة المحكمين (ملحق رقم ٢)، وكانت أبرزها:

(١) إعادة صياغة بعض العبارات تحت كل بعد من الأبعاد.

(٢) إعادة ترتيب العبارات ببعد إتاحة المعلومات، وبُعد حل المشكلات.

(٣) إضافة بُعد رابع بالاستبانة عن معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمديريات التعليمية، ويُطلب من المستجيب تحديد رأيه في كل منها بديلا عن السؤال المفتوح في نهاية الاستبانة.

وعليه تكونت الاستبانة من أربعة أبعاد، الأول: إتاحة المعلومات، والثاني: حل

المشكلات، والثالث: توجيه العاملين، والرابع: معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمديريات التعليمية، وقد تم إجراء التعديلات المقترحة للسادة المحكمين من حذف، وتعديل، وإضافة،

وإعادة صياغة بعض العبارات، وتراوحت نسب الاتفاق بين السادة المحكمين على مدى صلاحية العبارات بين (٨٣: ١٠٠ %) وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم ٤) مكونة من (٣٨) عبارة؛ لتشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

#### ب- الاتساق الداخلي:

يُعد صدق المحكمين من أنواع الصدق السطحي أو الظاهري؛ لذلك قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من العاملين بمديريات التربية والتعليم في مصر وبلغ عددها (ن = ٩٣)، وذلك لحساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً بـ Spss V.20 فكانت قيم معاملات الارتباط كما هو بجدول رقم (٩).

#### جدول رقم (٩)

##### قيم معاملات ارتباط عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	قيمة معامل ألفا						
١	**٠.٧٢٢	١١	**٠.٧٥٤	٢١	**٠.٧١٩	٣١	**٠.٧٦١
٢	**٠.٧٨٠	١٢	**٠.٧٣٦	٢٢	**٠.٧١٥	٣٢	**٠.٧٣٥
٣	**٠.٧١٥	١٣	*٠.٣٢١	٢٣	*٠.٣٣٩	٣٣	**٠.٧٦٦
٤	**٠.٧٢٥	١٤	**٠.٧٦٥	٢٤	**٠.٧١٦	٣٤	**٠.٧٤٣
٥	*٠.٣٠٥	١٥	**٠.٧٢١	٢٥	*٠.٣٣٢	٣٥	**٠.٧٦٧
٦	**٠.٧٨٦	١٦	*٠.٣٠١	٢٦	**٠.٧٥١	٣٦	*٠.٣٢٢
٧	**٠.٧٢٤	١٧	**٠.٧٨٧	٢٧	**٠.٧٨٠	٣٧	**٠.٧٧٤
٨	**٠.٧٦٧	١٨	*٠.٣١٥	٢٨	**٠.٧٥٥	٣٨	**٠.٧٢٧
٩	*٠.٣٢٥	١٩	**٠.٧٩٩	٢٩	**٠.٧٢٣	-	-
١٠	**٠.٧٦٣	٢٠	**٠.٧٣٣	٣٠	**٠.٧١٩	-	-

٠.٠٥

مستوى

عند

دال

(\*)

(\*\*) دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١) والبعض الآخر دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥) أي أنه يوجد اتساق ما بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد؛ مما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مناسبة من الاتساق، كما قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة فكانت قيم معاملات الارتباط كما يلي بجدول رقم (١٠).

### جدول رقم (١٠)

قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة

أبعاد الاستبانة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إتاحة المعلومات	٠.٧٦٣	٠.٠٠١
حل المشكلات	٠.٧١٢	٠.٠٠١
توجيه العاملين	٠.٧٥٩	٠.٠٠١
معوقات تطبيق الإدارة المرئية	٠.٧٠٩	٠.٠٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١) أي أنه يوجد اتساق ما بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية؛ مما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مناسبة من الاتساق.

### ٢. ثبات الاستبانة:

وتم حساب ثبات الاستبانة، من خلال:

#### أ- طريقة معامل ألفا لكرونباخ:

استخدمت الباحثة لحساب ثبات الاستبانة معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا العام للاستبانة ككل (٠.٧٧٦) كما تم حساب معامل ثبات كل عبارة فكانت قيم معاملات ثبات كما هو موضح بجدول رقم (١١).

## جدول رقم (١١)

## قيم معاملات ألفا لعبارات الاستبانة

رقم العبارة	قيمة معامل ألفا						
١	٠.٧١٩	١١	٠.٧٥٥	٢١	٠.٧٦٧	٣١	٠.٧٧١
٢	٠.٧٣٣	١٢	٠.٧٧٣	٢٢	٠.٧٥٧	٣٢	٠.٧٤١
٣	٠.٧٣٦	١٣	٠.٧٢٧	٢٣	٠.٦٧١	٣٣	٠.٧٤١
٤	٠.٧٢٥	١٤	٠.٧٧٢	٢٤	٠.٧٥٧	٣٤	٠.٧٢٩
٥	٠.٧٧٣	١٥	٠.٧٧١	٢٥	٠.٦٤٢	٣٥	٠.٧٦٣
٦	٠.٧٥٢	١٦	٠.٧٦١	٢٦	٠.٧٣٧	٣٦	٠.٧٥٧
٧	٠.٧٢٣	١٧	٠.٧٧٤	٢٧	٠.٧٧١	٣٧	٠.٧٢٢
٨	٠.٧٢٣	١٨	٠.٧١٠	٢٨	٠.٧٧١	٣٨	٠.٧٥٦
٩	٠.٧٣٢	١٩	٠.٧٠٥	٢٩	٠.٧٧٣	-	-
١٠	٠.٧٢٤	٢٠	٠.٧١٠	٣٠	٠.٧٦٧	-	-

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) أن جميع قيم معاملات ثبات العبارات أقل من معامل ثبات الاستبانة ككل؛ مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة على درجة مناسبة من الثبات، كما قامت الباحثة بحساب قيم معاملات ألفا لأبعاد الاستبانة وكانت قيم معاملات الثبات كما هو بجدول رقم (١٢).

## جدول رقم (١٢)

## قيم معاملات ألفا لأبعاد الاستبانة

أبعاد الاستبانة	قيمة معامل ألفا
إتاحة المعلومات	٠.٧٣٧
حل المشكلات	٠.٧٢٥
توجيه العاملين	٠.٧٤١
معوقات تطبيق الإدارة المرئية	٠.٠٧١٢

**ب - طريقة التجزئة النصفية:**

للتحقق من ثبات الاستبانة ككل تم استخدام طريقة التجزئة النصفية Split half وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (٠.٧٨٣) وبعد تصحيح أثر التجزئة بمعادلة سبيرمان وبراون Spearman-Brown بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل (٠.٨٦٣)، ويتضح مما سبق أن الاستبانة تتسم بدرجة مناسبة من الثبات.

ومن إجراءات الصدق والثبات السابقة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٣٨) عبارة؛ لتشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية موزعة على أبعادها وهي، الأول: إتاحة المعلومات ويمثله العبارات (من ١ إلى ١٠)، والبعد الثاني: حل المشكلات ويمثله العبارات (من ١١ إلى ٢٠)، أما البعد الثالث: توجيه العاملين ويمثله العبارات (من ٢١ إلى ٣٠)، والبعد الرابع: معوقات تطبيق الإدارة المرئية من وجهة نظر العينة ويمثله العبارات (من ٣١ إلى ٣٨)، والاستبانة بصورتها النهائية صالحة للتطبيق على عينة البحث الأساسية (ملحق رقم ٣).

**سادسا - إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:**

تبلورت إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

١. إعداد أداتي الدراسة الميدانية في ضوء الهدف منها (قائمة التحقق، والاستبانة).
٢. الحصول على الموافقات الأمنية المطلوبة للتطبيق من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وأمن وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، وكذلك أمن مديريات التربية والتعليم.
٣. تطبيق قائمة التحقق عن طريق الملاحظة، فقامت الباحثة باستيفاء القائمة في ديوان عام مديريات التربية والتعليم بالقاهرة، والجيزة، والدقهلية، وشمال سيناء، كما استعانت الباحثة ببعض مراجعي مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ لاستيفاء القائمة بمديريات التربية والتعليم بالغربية، وأسيوط، وسوهاج، والإسكندرية، وذلك في شهر مارس ٢٠٢٢م.

٤. تطبيق الاستبانة ورقيا، حيث تم توزيع الاستبانة ورقيا بمديريات التربية والتعليم بمحافظات التطبيق ممن لا يجيدون استخدام التطبيق إلكترونيا؛ حيث تم توزيع

حوالى (٧٠) استمارة ورقية، والصالح منها (٥٤) استمارة بنسبة (٧٧%) من العدد الكلى الموزع.

٥. تطبيق الاستبانة إلكترونيا من خلال تطبيق (Googl Form) في شهر مارس ٢٠٢٢م بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات سألقة الذكر.

سابعا - المعالجة الاحصائية:

اعتمد البحث فى المعالجة الاحصائية على الأساليب التالية:

١. معامل الارتباط.
٢. معامل ألفا لكرونباخ .
٣. الوزن النسبى ((تم احتساب نقطة القطع Cut off Point من متوسط الاستجابة، فالعبارات التى حصلت على الترتيب من (١-٥) الأكثر أهمية، ومن (١٠-٦) الأقل أهمية)).
٤. محكات الحكم على درجة تحقق العبارة (من ١ إلى ١.٧ ضعيفة، من ١.٧١ إلى ٢.٤ متوسطة، من ٢.٤١ إلى ٣ مرتفعة).
٥. تحليل التباين Analysis of Variance
٦. اختبار شيفيه Scheffe.

ثامنا - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

ويمكن عرض نتائج تطبيق قائمة التحقق، ثم الاستبانة، وتحليلها وتفسيرها فيما

يلى:

١. نتائج استيفاء قائمة التحقق:

جاءت نتائج استيفاء قائمة التحقق لرصد واقع استخدام الأدوات المرئية بمديريات التربية والتعليم بالقاهرة، والجيزة، والدقهلية، والغربية، وأسيوط، وسوهاج، والإسكندرية، وشمال سيناء، وهو ما يوضحه جدول رقم (١٣):

## جدول رقم (١٣)

## نتائج قائمة التحقق

م	بنود التحقق	مدى التوافر		تحقيق الهدف منها	
		متوافر	غير متوافر	محقق	غير محقق
١	توجد قواعد بيانات (إلكترونية) للمديرية محدثة	٦	٢	*	
٢	يوجد بالمديرية مخطط للهيكل التنظيمي (واضح، مقروء، مكتمل البيانات، محدث)	٧	١	*	
٣	توجد لوحات معلقة على الجدران توضح المعلومات والأنشطة البارزة للمديرية	٥	٣	*	
٤	توجد لوحات توضح خطوات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بأماكن بارزة	-	٨	-	
٥	توجد ملصقات وإرشادات توضح موقع واتجاه الإدارات والأقسام المختلفة بالمديرية	-	٨	-	
٦	يوجد أماكن مرئية لتلقى مقترحات المستفيدين لتحسين الأداء الوظيفي	٥	٣	*	
٧	يتواجد مديري الإدارات بالمديرية في مواقع العمل دورياً	٣	٥	*	
٨	إعلان قواعد العمل بإدارات وأقسام المديرية في مكان ظاهر	٣	٥	-	
٩	توجد شاشات عرض الكترونية بالمديرية توضح أحدث القرارات المتخذة بها	-	٨	*	
١٠	توجد أسهم وإرشادات لاستخدام أجهزة الأمن السلامة (طففيات، حنفيات،...)، ومخارج الطوارئ.	٧	١	*	

وبمراجعة بيانات جدول رقم (١٣) يتبين أن من نقاط القوة أي متوفر ويحقق الهدف، وجود مخطط بالهيكل التنظيمي (واضح، مقروء، مكتمل البيانات، محدث) بنسبة (٨٧.٥ %) ويرجع ذلك إلى أن معظم المديريات تضع لوحة بهيكلها التنظيمي، ويوجد أسهما وإرشادات لاستخدام أجهزة الأمن السلامة (طفائيات، حنفيات،...)، ومخارج الطوارئ، وقد يرجع ذلك إلى المسابقة السنوية التي تعقدها وزارة الدفاع لجميع المديريات التعليمية على مستوى الجمهورية ومنها التربية والتعليم، وكذلك توجد أماكن مرئية لتلقى المقترحات لتحسين الأداء، وربما يعود ذلك إلى اهتمام بعض مديريات التربية والتعليم بتوفير صندوق للشكاوى والمقترحات.

كما يتبين وجود نقاط تحتاج إلى تحسين (أي متوفر وغير محقق الهدف)، وهي: توافر قواعد للبيانات (إلكترونية) محدثة، بنسبة (٧٥ %) ورغم ارتفاع نسبة الوجود إلا أنها غير محقق الهدف منها، وربما يرجع ذلك إلى أن معظم المعلومات بمعظم مواقع المديريات تضم نماذج للاستمارات ومنها: طلبات التحويل أو غيرها، كما تشمل رؤية المديرية ورسالتها، وعدد محدود من المديريات تضع الهيكل التنظيمي الخاص بها، وأحياناً مسميات الإدارات التابعة لها، إلا أنه يغيب عنها الإنجازات المرتبطة بتنفيذ خطتها الاستراتيجية، أو أعداد العاملين، أو أنشطة أو إنجازات إدارات ديوان عام المديرية، وكذلك ندرة اللوحات المعلقة والتي توضح المعلومات والأنشطة البارزة لديوان عام مديرية التربية والتعليم، وربما يرجع ذلك إلى أن معظم اللوحات المعلقة على جدران معظم المديريات تتضمن رؤية المديرية ورسالتها، وكذلك إرشادات عن الأمن والسلامة، إلى جانب الأنشطة الخارجية لمديري المديريات التعليمية، وبعض اللوحات الجمالية من إنتاج المؤسسات التعليمية التابعة للمديرية التعليمية.

كما أظهرت النتائج نقاط ضعف (أي عدم التوافر) وبالتالي غير محققة للهدف، وهي: عدم وجود اللوحات التي توضح خطوات العمل في الإدارات والأقسام في أماكن بارزة، وقلة الملصقات والإرشادات التي توضح موقع واتجاه الإدارات والأقسام بالمديرية التعليمية، وندرة شاشات العرض الإلكترونية التي توضح أحدث القرارات المتخذة، وكذلك عدم إعلان قواعد العمل بإدارات وأقسام المديرية من خلال اللوحات في مكان ظاهر، وندرة تواجد مديري الإدارات بديوان عام المديرية في مواقع العمل دورياً، كما تمت الإشارة

سابقا فإنه بالملاحظة تبين أن اللوحات المعلنة لا تتضمن قواعد العمل، أو الخطط المنفذة، أو الإنجازات من خلال رسوم بيانية معبرة، وغيرها من أدوات المديرية التعليمية.

ومما سبق يتبين أن أدوات الإدارة المرئية يقل استخدامها في بعض مديريات التربية والتعليم في مصر؛ مما يدل على أن ثقافة الإدارة المرئية تحتاج لمزيد من الدعم من جانب القادة على جميع المستويات بالمديرية التعليمية.

## ٢. نتائج تطبيق الاستبانة:

جاءت نتائج تطبيق الاستبانة طبقاً لأبعاد البحث، كما يلي:

### البعد الأول- إتاحة المعلومات:

يوضح الجدول التالي رقم (١٤) استجابات العينة في بُعد إتاحة المعلومات:

### جدول رقم (١٤)

#### استجابات العينة في بُعد "إتاحة المعلومات"

درجة التحقق	الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	درجة الممارسة			العبارات	
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
مرتفعة	١	٢.٤٨	٤١٤٥	١٢٢	٦٢٤	٩٢٥	يتيح القادة بالمديريات المعلومات على موقع المديرية التعليمية الالكتروني	١
متوسطة	٦	١.٨٩	٣١٤٨	٦١٧	٦٣١	٤٢٣	يُحدث القادة المعلومات على موقع المديرية الالكتروني دورياً	٢
متوسطة	٧	١.٨٥	٣١٠٦	٦٥٤	٥٩٩	٤١٨	يستفيد القادة من إدارة دعم واتخاذ القرار بالمديرية في صنع القرارات	٣
متوسطة	٥	١.٩٠	٣١٥٣	٦٢٨	٦٠٤	٤٣٩	يزود القادة العاملين بالمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بمهامهم بالسرعة المطلوبة.	٤
متوسطة	٤	١.٩١	٣١٧٠	٦٣٧	٥٦٩	٤٦٥	يوضح القادة للعاملين واجباتهم ومسئولياتهم في العمل.	٥
ضعيفة	٩	١.٥٦	٢٦٢٣	٩١٨	٥٥٤	١٩٩	يعلن القادة عن إنجازاتهم من خلال أدوات مرئية منها	٦

درجة التحقق	الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	درجة الممارسة			العبارات
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
							(لوحات، شاشات عرض، محاضرات الاجتماعات،...).
متوسطة	١٠	١.٥١	٢٥٢٩	٩٤٩	٥٨٦	١٣٦	٧ ينشر القادة تقارير دورية عن أنشطة الإدارات المختلفة بالمديرية.
متوسطة	٣	١.٩٢	٣١٩٨	٦١٣	٥٨٩	٤٦٩	٨ يحرص القادة على توثيق أنشطة الإدارات المختلفة إلكترونياً بصورة دورية
متوسطة	٨	١.٨٠	٣٠١٠	٧١٣	٥٧٧	٣٨١	٩ يوزع القادة محاضرات الاجتماعات على العاملين بالمديرية
متوسطة	٢	١.٩٤	٣٢٢٨	٦١٢	٥٦١	٤٩٨	١٠ يحتفظ القادة بسجل لإنجازاتهم ورقياً وإلكترونياً
١.٨٧							المتوسط العام

بتحليل بيانات جدول رقم (١٤) في بُعد إتاحة المعلومات يتضح ما يلي:

أ. تحليل استجابات العينة للعبارات الأكثر أهمية، وهي:

العبارة رقم (١) حصلت الترتيب الأول بوزن نسبي (٢.٤٨)، ونصها "يتيح القادة المعلومات على موقع المديرية التعليمية الإلكتروني"، قد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة لتوافر بعض المعلومات على معظم المواقع الإلكترونية للمديريات التعليمية تتضمن رؤية المديرية، ورسالتها والقيم التي تتبناها، والهيكل التنظيمي، والعبارة رقم (١٠) حققت الترتيب الثاني بوزن نسبي (١.٩٤)، ونصها "يحتفظ القادة بالمديرية بسجل لإنجازاتهم ورقياً وإلكترونياً"، وربما تعود أهميتها إلى حرص معظم المديريات على توثيق إنجازاتها للعرض على السيد المحافظ بصفته المشرف والمتابع لعمل المديرية في نطاق محافظته، وكذلك العرض على وزير التربية والتعليم؛ لتقييم إنجازات المديرية، والعبارة رقم (٨) حققت الترتيب الثالث بوزن نسبي (١.٩٢)، ونصها "يحرص القادة على توثيق أنشطة الإدارات المختلفة إلكترونياً بصورة دورية"، وربما ترجع أهميتها لوعي العينة بأهمية مواكبة الرقمنة في الأعمال الإدارية بالمديريات، ومن ثم أهمية التوثيق الإلكتروني

للأنشطة كأدلة وشواهد على إنجازاتهم، والعبارة رقم (٥) حققت الترتيب الرابع بوزن نسبي (١.٩١)، ونصها "يوضح القادة للعاملين واجباتهم ومسئولياتهم في العمل"، وربما ترجع أهميتها إلى وعي العينة بأهمية معرفة العاملين بالمهام المنوطة بهم ومسئولياتهم؛ للقيام بتلك المهام على أكمل وجه، ومن ثم الحصول على تقدير القادة وكذلك العبارة رقم (٤) حققت الترتيب الخامس بوزن نسبي (١.٩٠)، ونصها "يزود القادة العاملين بالمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بمهامهم بالسرعة المطلوبة"، وربما ترجع أهميتها لوعي العينة بقيمة توافر المعلومات للإدارات بديوان عام المديرية، ومنها على سبيل المثال: إدارة التخطيط والمشروعات، وإدارة قياس الجودة، وإدارة المتابعة وتقييم الأداء، وإدارة الإحصاء، وغيرها.

في حين حققت العبارة رقم (٢) الترتيب السادس بوزن نسبي (١.٨٩)، ونصها "تحديث القادة للمعلومات على الموقع الإلكتروني للمديرية بصفة دورية"، وقد يُعزى أنها أقل أهمية لقناعة العينة بأن الرؤية والرسالة والقيم التي تتبناها المديرية لا تحتاج إلى تغيير دوري، كما أن المواقع الإلكترونية غير مفعلة بالشكل المطلوب في الأنشطة الرئيسية للمديرية، والعبارة رقم (٣) نالت الترتيب السابع بوزن نسبي (١.٨٥)، ونصها "يستفيد القادة من إدارة دعم واتخاذ القرار بالمديرية في صنع القرارات"، وربما يرجع قلة أهميتها إلى أن إدارة دعم واتخاذ القرار غير مفعلة بالصورة المنشودة في ديوان عام بعض المديريات التعليمية، وأن إدارة التخطيط والمشروعات هي المنوط بها جمع المعلومات من خلال متابعتها للخطط التنفيذية بصورة دورية من خلال تقارير متابعة الأداء طبقاً للعام المالي.

والعبارة رقم (٩) حققت الترتيب الثامن بوزن نسبي (١.٨٠)، ونصها "يوزع القادة محاضر اجتماعات المديرية على العاملين بها"، وربما يرجع قلة أهميتها إلى أن عرض محاضر الاجتماعات يقتصر على القادة فقط، إلى جانب ضعف اهتمام العاملين أنفسهم بالاطلاع عليها، والعبارة رقم (٦) حققت الترتيب التاسع بوزن نسبي (١.٥٦)، ونصها "يعلن القادة عن إنجازاتهم من خلال أدوات مرئية ومنها (لوحات، شاشات عرض، محاضر الاجتماعات،...)"، وربما يرجع ضعف أهميتها من وجهة نظر العينة لغياب ثقافة الأدوات المرئية في عرض المعلومات، وحققت العبارة رقم (٧) الترتيب العاشر

بوزن نسبي (١.٥١)، ونصها "ينشر القادة تقارير دورية عن أنشطة الإدارات المختلفة"، وربما يرجع ذلك إلى أن القادة يهتمون بإعداد التقارير الدورية لإرسالها إلى الجهات الإشرافية العليا (المحافظة/ وزارة التربية والتعليم) فقط دون الاهتمام بتداولها في إدارات ديوان عام المديرية التعليمية.

### ب. تحليل الاستجابات للعبارات طبقاً لدرجة التحقق:

جاءت العبارة رقم (١) بدرجة تحقق مرتفعة ونصها "يُتيح القادة المعلومات على موقع المديرية التعليمية الإلكتروني"، وربما يرجع ذلك إلى وجود مواقع إلكترونية سواء الخاصة بالمديرية ذاتها، أو التابعة لموقع المحافظة باعتبار أن مديرية التربية والتعليم إحدى المديريات التي تقوم المحافظة بالإشراف عليها، كما أن هذه المواقع غالباً من تحتوى على بيانات عن مدير المديرية الحالى، وآليات التواصل معه، وبعض أنشطة المديرية البارزة فى عهده.

أما العبارة رقم (٢) تحققت بدرجة متوسطة، ونصها "يُحدث القادة المعلومات على موقع المديرية الإلكتروني دورياً"، وقد يرجع ذلك إلى قلة عدد المديريات التي تحرص على تحديث بياناتها على الموقع الإلكتروني، والاكتفاء بالبيانات والمعلومات المتضمنة به حالياً، والعبارة رقم (٣) تحققت أيضاً بدرجة متوسطة، ونصها "يستفيد القادة من إدارة دعم واتخاذ القرار بالمديرية في صنع القرارات، وربما يعود ذلك إلى تمركز المعلومات فى مكتب مدير المديرية فقط فى بعض المديريات، وكذلك ضعف دور إدارة دعم واتخاذ القرار بديوان المديرية، كما أن العبارة رقم (٤) تحققت بدرجة متوسطة، ونصها "يزود القادة العاملين بالمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بمهامهم بالسرعة المطلوبة"، وربما يرجع ذلك إلى قلة الوقت المتاح لدى القادة لإمداد العاملين بالمعلومات التي يحتاجون إليها، نظراً لانشغالهم بكثير من المهام المنوطة بهم، بالإضافة إلى ضعف قناعة بعض القادة بأهمية التواصل مع العاملين وأهمية توفير المعلومات لهم التي تساعد فى تقليل الهدر فى الوقت والجهد والتكلفة لتحقيق أهداف العمل، والعبارة رقم (٥) تحققت بدرجة متوسطة، ونصها "يوضح القادة للعاملين واجباتهم ومسئولياتهم في العمل"، ربما يعود ذلك إلى اعتماد معظم القادة على سلطة المنصب بالمديرية فى دفع العاملين للقيام

بالواجبات والمسئوليات المنوطة بهم، وقلة اهتمامهم بالتواجد في مواقع العمل، وتعريف العاملين بكيفية أداء المهام المنوطة بهم.

وتحققت العبارة رقم (٨) بدرجة متوسطة ونصها "يحرص القادة على توثيق أنشطة الإدارات المختلفة إلكترونياً بصورة دورية"، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض قادة المديريات يكلفون مسئولاً من مكتب السيد وكيل الوزارة بالمديرية، تكون مهمته التوثيق الورقي والإلكتروني لجميع أنشطة المديرية، كما يتوقف هذا التوثيق على مدى نشاط وقناعة قادة المديرية بأهميته في العمل، وكذلك العبارة رقم (٩) تحققت بدرجة متوسطة، ونصها "يوزع القادة محاضرات الاجتماعات على العاملين بالمديرية"، وقد يُعزى ذلك إلى قلة قناعة القادة بأهمية تحقيق الشفافية بين إدارات ديوان المديريات، كما أن بعض الإدارات تفضل الانغلاق على نفسها فلا تتيح معلوماتها لإدارات أخرى داخل المديرية التعليمية وخارجها، والعبارة رقم (١٠) تحققت كذلك بدرجة متوسطة، ونصها "يحتفظ القادة بسجل لإنجازاتهم ورقياً وإلكترونياً"، وربما يرجع ذلك لاحتياج بعض القادة لهذه السجلات في إعداد تقرير أو ملف بإنجازاتهم للعرض على السيد المحافظ أو وزير التربية والتعليم؛ لتقييم مستوى الأداء، وخاصة عند تجديد الثقة فيهم كمدير مديرية تعليمية ويتم ذلك سنوياً.

بينما تحققت العبارة رقم (٦) بدرجة ضعيفة، ونصها "يعلن القادة عن إنجازاتهم من خلال أدوات مرئية ومنها (لوحات، شاشات عرض، محاضرات الاجتماعات،...)"، وربما يعود ذلك إلى قلة الموارد المتاحة التي تمكن القادة من عرض أنشطتهم وإنجازاتهم باستخدام أدوات مرئية من شأنها تسهيل حصول الأطراف المعنية على المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى ضعف وعي معظم القادة والعاملين بأهمية اللوحات المرئية في عرض المعلومات، وكيفية إعدادها وتوظيفها، وكذلك العبارة رقم (٧) تحققت بدرجة ضعيفة، ونصها "ينشر القادة تقارير دورية عن أنشطة الإدارات المختلفة بها"، وربما يرجع ذلك إلى أن معظم القادة يهتمون بإعداد التقارير الدورية وإرسالها إلى الجهات الإشرافية العليا (المحافظة/ وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني) فقط دون عرضها على الإدارات الداخلية بديوان عام المديرية، بالإضافة إلى ضعف قناعة معظم القادة بأهمية الشفافية في تحقيق أهداف العمل، وكذلك التخوف

من إتاحة المعلومات التي قد تعرضهم للمساءلة من جانب أمن وزارة التربية والتعليم، أو المحافظة.

### البُعد الثاني- حل المشكلات:

يوضح الجدول التالي رقم (١٥) استجابات العينة في بُعد حل المشكلات:

### جدول رقم (١٥)

#### استجابات العينة في "حل المشكلات"

م	العبارات	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التحقق
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يحدد قادة المديرية قنوات اتصال للإبلاغ عن حدوث أي تجاوزات أو مشكلات في العمل	٩٣٢	٥٨٤	١٥٥	٤١١٩	٢.٤٦	٢	مرتفعة
٢	يتواصل القادة مع المستويات الإدارية المختلفة بها بغرض التعرف على مشكلات العمل فور حدوثها	٩٨٤	٥٤٢	١٤٥	٤١٨١	٢.٥٠	١	مرتفعة
٣	يتعرف القادة على أسباب مشكلات العمل عن طريق المعايشة الفعلية في مواقع العمل	١١١	٦٠٩	٩٥١	٢٥٠٢	١.٤٩	٩	ضعيفة
٤	يحرص القادة على توفير المعلومات المرتبطة بالمشكلة	٤٤٥	٥٨١	٦٤٥	٣١٤٢	١.٨٨	٣	متوسطة
٥	يستمع القادة لجميع الأطراف المعنية بالمشكلة لتشخيص أسبابها بواقعية	٤٢٩	٥٩٠	٦٥٢	٣١١٩	١.٨٦	٥	متوسطة
٦	يطبق القادة الأفكار الجديدة التي تساعدهم في حل المشكلات	١٠٣	٥٨٧	٩٨١	٢٤٦٤	١.٤٧	١٠	ضعيفة
٧	يشارك القادة العاملون في وضع حلول لمشكلات العمل ترضى جميع الأطراف المعنية	٣٩٠	٦٢٦	٦٥٥	٣٠٧٧	١.٨٤	٦	متوسطة
٨	يتخذ القادة قرارات لحل المشكلات في الوقت المناسب	٤٢٤	٦١٠	٦٣٧	٣١٢٩	١.٨٧	٤	متوسطة

م	العبارات	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التحقق	
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
٩	يتخذ القادة إجراءات تصحيحية في العمل تمنع تكرار حدوث المشكلات	١١٢	٦١٣	٩٤٦	٢٥٠٨	١.٥٠	٨	ضعيفة	
١٠	يقيم القادة الحلول المنفذة في حل مشكلات العمل للتحقق من صحتها وسلامتها	١٧٩	٦١٣	٨٧٩	٢٦٤٢	١.٥٨	٧	ضعيفة	
								المتوسط العام	١.٨٥

بتحليل بيانات جدول رقم (١٥) في بُعد حل المشكلات يمكن عرض النتائج فيما يلي:

يلي:

#### أ. تحليل استجابات العينة للعبارات طبقاً لدرجة الأهمية:

حصلت العبارة رقم (٢) الترتيب الأول بوزن نسبي (٢.٥٠)، ونصها "يتواصل القادة مع المستويات الإدارية المختلفة بها بغرض التعرف على مشكلات العمل فور حدوثها"، وربما يرجع ذلك إلى رغبتهم في اهتمام القادة بحل المشكلات التي تواجههم في أسرع وقت ممكن؛ لتجنب تفاقمها، كما أن القدرة على حل المشكلات وتقادي حدوثها من معايير تقييم أداء المديريات، والعبارة رقم (١) حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢.٤٦)، ونصها "يحدد قادة المديرية قنوات اتصال للإبلاغ عن حدوث أي تجاوزات أو مشكلات في العمل"، وربما ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة على اهتمام المديرية بتقنين الأطراف المعنية بحل المشكلات، وبحثها بشكل موضوعي وحلها دون تحيز أو محاباة، وقد يكون خوفاً من تصاعدها عبر صفحات التواصل الاجتماعي، والعبارة رقم (٤) حققت الترتيب الثالث بوزن نسبي (١.٨٨)، ونصها "يحرص القادة على توفير المعلومات المرتبطة بالمشكلة"، وربما ترجع أهمية هذه العبارة إلى قناعة أفراد العينة بضرورة توافر معلومات دقيقة وصحيحة ومرتبطة بالمشكلة؛ ليتمكن القادة بالتعاون مع الأطراف المعنية من حل تلك المشكلات، والعبارة رقم (٨) حققت الترتيب الرابع بوزن نسبي (١.٨٧)، ونصها "يتخذ القادة قرارات لحل المشكلات في الوقت المناسب"، وقد تعود أهميتها إلى وعي العينة بأن القادة يمكنهم اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة في ضوء توافر المعلومات عنها، كما أن هناك مجموعة من الجهات ومنها: رئاسة مجلس

الوزراء ووزارة التربية والتعليم والمحافظة وغيرها، تطالب المديريات بضرورة فحص المشكلات وسرعة اتخاذ القرار المناسب لحلها، والإفادة بالإجراءات المتخذة، والعبارة رقم (٥) حققت الترتيب الخامس بوزن نسبي (١.٨٦)، ونصها "يستمتع القادة لجميع الأطراف المعنية بالمشكلة لتشخيص أسبابها بواقعية"، وربما يرجع ذلك إلى وعي العينة بأهمية الاستماع لجميع الأطراف للتعرف على الأسباب الحقيقية للمشكلة، ومن ثم يمكن حلها بموضوعية دون تحيز.

في حين حصلت العبارة رقم (٧) على الترتيب السادس بوزن نسبي (١.٨٤)، ونصها "يشارك القادة العاملون في وضع حلول لمشكلات العمل تُرضى جميع الأطراف المعنية"، وربما يعود ذلك إلى أن القادة قد يشاركون بعض العاملين في جمع البيانات والمعلومات عن المشكلات، دون مشاركتهم في اتخاذ القرار لحلها، إلى جانب عزوف بعض العاملين عن التدخل في طرح حلول للمشكلات لقناعتهم بعدم الأخذ بها، والعبارة رقم (١٠) حققت الترتيب السابع بوزن نسبي (١.٥٨)، ونصها "يُقيم القادة الحلول المنفذة في حل مشكلات العمل للتحقق من صحتها وسلامتها"، وقد يرجع قلة أهميتها من وجهة نظر العينة إلى قناعتهم بانشغال القادة بديوان عام المديرية بالمهام الإدارية المنوطة بهم سواء من جانب المحافظة أو الوزارة أو الإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها، أو الجهات الخارجية.

أما العبارة رقم (٩) نالت الترتيب الثامن بوزن نسبي (١.٥٠)، ونصها "يتخذ القادة إجراءات تصحيحية في العمل تمنع من تكرار حدوث المشكلات"، وربما يرجع قلة أهميتها لقناعة العينة بصعوبة معايشة القادة الفعلية في مواقع العمل، لانشغالهم بالأنشطة الخارجية ومنها: لقاءات المحافظ، أو قيادات الوزارة، أو الجولات التقديرية للإدارات أو المؤسسات التعليمية، والعبارة رقم (٣) احتلت الترتيب التاسع بوزن نسبي (١.٤٩)، ونصها "يتعرف القادة على أسباب مشكلات العمل عن طريق المعايشة الفعلية في مواقع العمل"، وربما تعود قلة أهميتها إلى قناعة العينة بقلة الوقت المتاح للقادة للمعايشة الفعلية، والتعرف على أسباب المشكلات الحقيقية، وأخيرا العبارة رقم (٦) نالت الترتيب العاشر بوزن نسبي (١.٤٧)، ونصها "يطبق القادة الأفكار الجديدة التي تساعدهم في حل المشكلات"، وقد ترجع قلة أهميتها إلى ندرة قناعة بعض القادة بمهارات العاملين

وقدراتهم، وكذلك رغبتهم في الانفراد باتخاذ القرارات لحل المشكلات دون الأخذ بمقترحات العاملين.

### ب. تحليل استجابات العينة للعبارات طبقاً لدرجة التحقق:

تحققت العبارة رقم (١) بدرجة مرتفعة، ونصها "يحدد القادة قنوات اتصال للإبلاغ عن حدوث أى تجاوزات أو مشكلات في العمل"، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض القادة يقمن بتشكيل لجان بالمديرية تختص بفحص المشكلات وتتشكل من (مدير إدارة التوجيه المالي والإداري، ومدير إدارة الشؤون القانونية، ومدير إدارة المتابعة وتقييم الأداء)؛ لحل المشكلة، وعرضها عليهم؛ لاتخاذ القرار المناسب في ضوء تقرير اللجنة، وكذلك العبارة رقم (٢) ونصها "يتواصل القادة مع المستويات الإدارية المختلفة بالمديرية بغرض التعرف على مشكلات العمل فور حدوثها"، وقد يعود تحققها بدرجة مرتفعة نظراً لحرص معظم القادة على التواصل الفعال مع العاملين؛ لتجنب تفاقم المشكلات وتصعيدها لمستويات إدارية أعلى؛ مما يؤثر بالسلب على تقييم أدائهم، كما قد ترجع إلى المركزية الشديدة، وحرص بعض القادة على معرفة كل ما يحدث بالمديرية التعليمية.

أما العبارة رقم (٤) فقد تحققت بدرجة متوسطة، ونصها "يحرص القادة على توفير المعلومات المرتبطة بالمشكلة"، وقد يرجع ذلك لضعف مهارات بعض القادة في تحديد المعلومات الدقيقة والمطلوبة لحل المشكلة، بالإضافة إلى عدم وجود أدوات مرئية تيسر لهم الحصول على المعلومات دون جهد، وافتقاد بعض القادة لمهارات حل المشكلات ومنها جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة، وكذلك العبارة رقم (٥) ونصها "يستمع القادة لجميع الأطراف المعنية بالمشكلة لتشخيص أسبابها بواقعية"، وقد يرجع تحققها بدرجة متوسطة نظراً لأن بعض القادة يتسمون بالمركزية وخاصة في صنع القرارات عند حل المشكلات، واعتمادهم على التقارير الورقية في تشخيص المشكلة (تقرير اللجان المشكلة) دون التواجد الفعلي؛ لمعرفة الأسباب على أرض الواقع من خلال الاستماع إلى الأطراف المعنية؛ لتشخيص المشكلة بموضوعية.

وكذلك العبارة رقم (٧) ونصها "يشارك القادة العاملون في وضع حلول لمشكلات العمل ترضى جميع الأطراف المعنية"، وربما يرجع تحققها بدرجة متوسطة إلى ضعف ثقة بعض القادة في مهارات العاملين وقدراتهم، وما يطرحونه من حلول، بالإضافة إلى

رغبة هؤلاء القادة في الانفراد باتخاذ قرار حل المشكلة دون الرجوع لأحد، وإبلاغ الأطراف المعنية بالقرارات التنفيذية، وغياب ثقافة العمل الجماعي، العبارة رقم (٨) تحققت بدرجة متوسطة أيضا ونصها "يتخذ القادة قرارات لحل المشكلات في الوقت المناسب"، وقد يعود ذلك لوجود قنوات رسمية يلجأ إليها أصحاب المشكلة، تطالب المديرية بضرورة فحص المشكلة والإعلان عن حلها، ومنها: رئاسة مجلس الوزراء أو وزارة التربية والتعليم أو المحافظة، وغيرها، كما قد ينشرونها عبر قنوات التواصل الاجتماعي، والتي تسبب انتشار الإشاعات حول المشكلة، كما أن بعض القادة يتخذون قراراتهم بسرعة لحل المشكلة دون تشخيص الأسباب، ومن ثم قد يتم التعامل مع أعراضها دون حلها جذريا.

بينما تحقق العبارة رقم (٣) بدرجة ضعيفة، ونصها "يتعرف القادة على أسباب مشكلات العمل عن طريق المعاشية الفعلية في مواقع العمل"، وقد يرجع ذلك إلى غياب ثقافة الواقعية في حل المشكلات لدى معظم القادة؛ حيث يتم الاعتماد في غالبية الحالات على جمع المعلومات حول المشكلة من أطراف قريبة من القادة فقط، أو من خلال فحص المذكرات أو الشكاوى التي ترد بشأنها دون النزول لأرض الواقع في مرحلة تشخيص المشكلة، وبالتالي يتم اتخاذ القادة للقرار بمفردهم في حل المشكلات دون إعلان الإجراءات المتخذة لغياب الشفافية عن ثقافة المديرية، وكذلك العبارة رقم (٦) ونصها "يطبق القادة الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات"، وقد يُعزى تحققها بدرجة ضعيفة إلى ندرة قناعة معظم القادة بمهارات العاملين وخبراتهم في طرح الحلول لحل المشكلات، وضعف مهارات معظم القادة في استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات، ورغبة البعض منهم في اتباع الحلول الروتينية توفيراً للوقت والجهد من وجهة نظرهم.

وكذلك العبارة رقم (٩) تحققت بدرجة ضعيفة، ونصها "يتخذ القادة إجراءات تصحيحية في العمل تمنع تكرار حدوث المشكلات"، وقد يعود ذلك إلى ضعف مهارات معظم القادة في التحليل الموضوعي لمشكلات العمل، وتحديد جميع العوامل المسؤولة عنها، لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع تكرارها في المستقبل، كما أن بعضهم يتعاملون مع أعراض المشكلة دون مشاركة المعنيين بها، ودون توافر معلومات دقيقة وصحيحة عنها

تمكنهم من وضع هذه الإجراءات، وأخيرا العبارة رقم (١٠) تحققت بدرجة ضعيفة ونصها "يقيم القادة الحلول المنفذة في حل مشكلات العمل للتحقق من صحتها وسلامتها، وقد يرجع ذلك إلى انشغال معظم القادة بالديون بالمهام الإدارية، إلى جانب ضعف ثقافة التحسين المستمر، وقناعة معظم القادة بأن حل المشكلة ينتهي باتخاذ قرار حلها، دون الوعي بأهمية متابعة تنفيذ الحل كإحدى مراحل حل المشكلات، كما قد يتخوف بعض القادة من التعرض للمساءلة حالة ثبوت عدم فاعلية تطبيق هذا الحل.

### البُعد الثالث - توجيه العاملين:

يتضمن الجدول التالي رقم (١٦) نتائج بُعد توجيه العاملين:

### جدول رقم (١٦)

### استجابات العينة في بُعد "توجيه العاملين"

م	العبارات	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	الترتيب	درجة التحقق
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	يوجه قادة المديرية العاملين من خلال التواصل المباشر معهم	١٢٩	٥٩٦	٩٤٦	٧	ضعيفة	
٢	يلاحظ القادة تنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم على أرض الواقع	١٣١	٦١٣	٩٢٧	٦	ضعيفة	
٣	يوضح القادة للعاملين كيفية تنفيذ المهام المنوطة بهم ترشيحا للوقت والجهد	٤١٩	٦٢٠	٦٣٢	٢	متوسطة	
٤	يقدم القادة التغذية الراجعة للعاملين عن مستوى أدائهم من خلال التواصل المباشر معهم	٣٧٩	٦٣٧	٦٥٥	٤	متوسطة	
٥	يتلقى القادة مقترحات تحسين الأداء من خلال قنوات معلنة (صندوق للمقترحات، اللقاءات المباشرة، مواقع التواصل الاجتماعي)	٩٠٢	٥٩٣	١٧٦	١	مرتفعة	
٦	يتخذ القادة الإجراءات الفورية لتصحيح أداء العاملين في ضوء نتائج متابعة أدائهم	٤٠٤	٦١٥	٦٥٢	٣	متوسطة	
٧	يعتمد القادة على الملاحظة المباشرة للتعرف على المهارات الفعلية للعاملين	١٨٢			٥	ضعيفة	

م	العبارات	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التحقق
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
			٦١٧	٨٧٢				
٨	يتواجد القادة في مواقع العمل لتوجيه أداء العاملين مباشرة أثناء التنفيذ	١١٧	٦٢٠	٩٣٤	٢٥٢٥	١.٥١	٧ مكرر	ضعيفة
٩	يحفز القادة العاملين لاستثمار أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم الشخصية والفنية	٣٩٣	٦٠٤	٦٧٤	٣٠٦١	١.٨٣	٤ مكرر	متوسط
١٠	يعزز القادة ثقة العاملين في قدرتهم على تحسين أدائهم من خلال التوجيه الذاتي	٣٩٤	٦٠٧	٦٧٠	٣٠٦٦	١.٨٣	٤ مكرر	متوسط
المتوسط العام		١.٧٨						

يمكن تحليل بيانات جدول رقم (١٦) في بُعد توجيه العاملين كما يلي:

#### أ. تحليل العبارات طبقاً لدرجة الأهمية، وهي كما يلي:

حصلت العبارة رقم (٥) الترتيب الأول بوزن نسبي (٢.٤٣)، ونصها "يتلقى القادة مقترحات تحسين الأداء من خلال قنوات معلنة ومنها (صندوق الشكاوى والمقترحات، واللقاءات المباشرة، ومواقع التواصل الاجتماعي...)"، وقد ترجع أهميتها إلى وجود صندوق للشكاوى والمقترحات معلن في أماكن بارزة بالمديرية، وذلك لحرص بعض المديريات على تطبيق معايير ضمان جودة واعتماد مديريات التربية والتعليم والتي من بينها وجود نظام للشكاوى والمقترحات، والعبارة رقم (٣) حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي (١.٨٧) ونصها "يوضح القادة للعاملين كيفية تنفيذ المهام المنوطة بهم ترشيداً للوقت والجهد"، وربما ترجع أهمية العبارة إلى حاجة العاملين إلى تشارك المعلومات مع القادة والأقران في العمل، بما يضمن لهم النمو والارتقاء بأدائهم، وأداء المهام بطريقة صحيحة دون إهدار للوقت والجهد في العمل، والعبارة رقم (٦) حققت الترتيب الثالث بوزن نسبي (١.٨٥)، ونصها "يتخذ القادة الإجراءات الفورية؛ لتصحيح أداء العاملين في ضوء نتائج متابعة أدائهم"، وقد ترجع أهمية العبارة إلى رغبة العاملين في التعرف على نتائج متابعة أدائهم نظراً لقلّة اهتمام بعض القادة بتصحيح أداء العاملين معهم؛ لانشغالهم بكثير من الأمور الإدارية.

ويضاف إلى ما سبق أن العبارة رقم (٤) حققت الترتيب الرابع ونصها "يقدم القادة التغذية الراجعة للعاملين عن مستوى أدائهم من خلال التواصل المباشر"، وربما ترجع أهمية هذه العبارات إلى رغبة العاملين فى التواصل المباشر مع قادتهم، أما العبارة رقم (٩) ونصها "يحفز القادة العاملين فى استثمار أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم الشخصية والفنية"، وربما ترجع أهمية هذه العبارة لحاجة العاملين فى تحسين نظم التحفيز حيث إنها تقتصر على كلمات الشكر والثناء (فى أفضل الحالات)، والعبارة رقم (١٠) ونصها "يعزز القادة ثقة العاملين فى قدرتهم على تحسين أدائهم من خلال التوجيه الذاتى"، حققوا الترتيب الرابع مكررا بوزن نسبي (١.٨٣)، وربما ترجع أهميتها إلى الحاجة إلى تعزيز ثقافة التوجيه الذاتى بالمديريات، والعبارة رقم (٧) احتلت الترتيب الخامس بوزن نسبي (١.٥٨)، ونصها "يعتمد القادة على الملاحظة المباشرة للتعرف على المهارات الفعلية للعاملين"، وربما ترجع أهمية هذه العبارة إلى احتياج العاملين لمزيد من التعلم من الخبرات الميدانية فى موقع العمل.

فى حين حصلت العبارة رقم (٢) على الترتيب السادس بوزن نسبي (١.٥٢)، ونصها "يلاحظ القادة تنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم على أرض الواقع"، وربما ترجع قلة أهمية هذه العبارة؛ لتخوف العاملين من وقوعهم فى الأخطاء أثناء العمل وفى ظل تواجد قادتهم؛ مما قد يعرضهم للنقد أمام زملائهم، كما أن العبارة رقم (١) نالت الترتيب السابع، ونصها "يوجه القادة العاملين من خلال التواصل المباشر معهم"، وكذلك العبارة رقم (٨) ترتيب السابع مكرر بوزن نسبي (١.٥١)، ونصها "يتواجد القادة فى مواقع العمل لتوجيه أداء العاملين مباشرة أثناء التنفيذ"، وقد تعود قلة أهمية هاتين العبارتين لقناعة العينة بما يمتلكون من خبرات مهنية وشخصية تمكنهم من أداء المهام على أكمل وجه.

ب. تحليل استجابات العينة طبقا لدرجة التحقق، وهي:

تحققت العبارة رقم (٥) بدرجة مرتفعة ونصها "يتلقى القادة مقترحات تحسين الأداء من خلال قنوات معلنة (صندوق الشكاوى والمقترحات، واللقاءات المباشرة، ومواقع التواصل الاجتماعى)"، وقد يرجع ذلك إلى وجود صندوق للشكاوى والمقترحات بديوان المديريات، وتفعيلها لقنوات التواصل الاجتماعى مثل: الفيس بوك، والواتس أب، وغيرها.

وتحققت العبارة رقم (٣) بدرجة متوسطة ونصها "يوضح القادة للعاملين كيفية تنفيذ المهام المنوطة بهم ترشيذا للوقت والجهد"، وربما يرجع ذلك إلى قلة اهتمام القادة بتنمية مهارات العاملين بالمديريات، وضعف معرفة بعض القادة بتفاصيل العمل وفنياته، وبتوجيه العاملين من خلال تفعيل سلطة المعرفة، وكذلك العبارة رقم (٤) تحققت بدرجة متوسطة ونصها "يقدم القادة التغذية الراجعة للعاملين عن مستوى أدائهم من خلال التواصل المباشر معهم"، وربما يعود ذلك إلى ضعف قنوات الاتصال بين العاملين والقادة، وضيق الوقت المتاح لدى القادة لمتابعة تفاصيل العمل، وندرة الإلمام بجميع فنيات العمل بالإدارات، ومن ثم يندر تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف وإعلام العاملين بها.

كما تحققت العبارة رقم (٦) بدرجة متوسطة ونصها "يتخذ القادة الإجراءات الفورية لتصحيح أداء العاملين في ضوء نتائج متابعة أدائهم"، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مهارات القادة في تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين في أدائهم، ووضع إجراءات تصحيحية وتقديمها بصورة مباشرة وفورية من خلال التواصل الرسمي، وغير الرسمي لتحسين الأداء، وكذلك العبارة رقم (٩) وتحققت بدرجة متوسطة، ونصها "يحفز القادة العاملين لاستثمار أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم الشخصية والفنية، وربما يرجع ذلك إلى قناعة العاملين بضعف نظم التحفيز القائمة، وندرة موضوعيتها، وقناعتهم بعدم العدالة في تطبيقها في الواقع، ويقتصر التحفيز المادي على من لديهم القدرة على تسويق ذواتهم بعيدا عن مستوى أدائهم الفعلي، وكذلك العبارة رقم (١٠) تحققت بدرجة متوسطة، ونصها "يعزز القادة ثقة العاملين في قدرتهم على تحسين أدائهم من خلال التوجيه الذاتي، وربما يرجع ذلك لضعف ثقافة التوجيه الذاتي لدى القادة والعاملين بالمديريات، وكذلك ضعف الاهتمام بتعميق ثقافة التقويم الذاتي بديوان عام المديرية التعليمية، ومن ثم تحديد فجوات الأداء بشكل موضوعي، ثم اتخاذ القادة للإجراءات المناسبة لتحسين الأداء بما يحقق الأهداف.

والعبارة رقم (١) تحققت بدرجة ضعيفة، ونصها "يوجه القادة العاملين من خلال التواصل المباشر معهم"، وربما يرجع ذلك إلى أن القادة بمعظم المديريات يندر تواجدهم في مواقع العمل، وخاصة مديري العموم؛ لانشغالهم بكثير من الأنشطة خارج المديرية،

وكثرة اللقاءات مع قادة ديوان عام وزارة التربية والتعليم، أو المحافظة أو الإدارات التعليمية وغيرها، وأن غالبية الاتصالات داخل المديريات تقوم على الاتصال الرسمي (الهابط) أي من القادة للعاملين، أي صدور التعليمات والتوجيهات لينفذها العاملون، وكذلك العبارة رقم (٢) تحققت بدرجة ضعيفة، ونصها "يلاحظ القادة تنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم على أرض الواقع، وقد يرجع ذلك إلى كثرة انشغال القادة في أمور داخلية وخارجية، ومنها: الإشراف على نظام سير الامتحانات للشهادة العامة والنقل بالصفوف المختلفة بجميع مراحل وأنواع التعليم (رياض أطفال، والتعليم الأساسي، والثانوي العام، والثانوي الفني، والتعليم المجتمعي...)، ومن ثم يتعذر تواجدهم في الميدان لفترات طويلة لملاحظة أداء العاملين ميدانياً، وعدم وجود لوحات تبين نتائج الملاحظات اليومية، وضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية؛ مما يصعب على القادة تعرف تفاصيل العمل الدقيقة والمهمة.

كما تحققت العبارة رقم (٧) بدرجة ضعيفة ونصها "يعتمد القادة على الملاحظة المباشرة للتعرف على المهارات الفعلية للعاملين، وقد يعود ذلك إلى ضعف معرفة بعض القادة بطبيعة الكثير من مهام العاملين بالعديد من الإدارات التعليمية بديوان عام المديرية، ومن ثم صعوبة مناقشتهم في مستوى أدائهم، وكذلك قلة المعلومات الدقيقة المتوافرة عن أداء العاملين الفعلي، وضعف ثقافة الواقعية والشفافية بديوان عام المديريات، والعبارة رقم (٨) تحققت بدرجة ضعيفة ونصها "يتواجد القادة في مواقع العمل لتوجيه أداء العاملين مباشرة أثناء التنفيذ، وربما يرجع ذلك إلى ضيق الوقت المتاح لدى القادة من كثرة الأعباء الإدارية، والفنية المنوطة بهم، وقناعة القادة بكفاية الاجتماعات مع مديري الإدارات، التي تتم شهريا أو أكثر حسب طبيعة المشكلات والنشرات التي يحتاج القادة لإعلانها، وعدم وجود لوحات مرئية توضح خطط العمل وما تم إنجازه؛ ليتمكن القادة من توجيه العاملين دون هدر للوقت والجهد، وتشجيع التوجيه الذاتي، وربما يرجع ذلك أيضا إلى ندرة التدريب على استراتيجيات الإدارة المرئية للقادة بديوان عام المديرية، وغياب ثقافة الشفافية لدى القادة والعاملين بها.

كما يتبين من الجداول أرقام (١٤، ١٥، ١٦) أن المتوسط العام لإتاحة المعلومات بلغ (١.٨٧)، يليه حل المشكلات وبلغ المتوسط (١.٨٥)، وأخيراً توجيه العاملين وبلغ

المتوسط (١.٧٨)؛ مما يعكس ترتيب الأبعاد طبقاً لأهميتها من وجهة نظر العينة كالتالي: إتاحة المعلومات، ثم بُعد حل المشكلات، يليها بُعد توجيه العاملين. وتلخيصاً لما سبق يتبين ضعف ثقافة الإدارة المرئية بديوان عام مديريات التربية والتعليم، وأن ما تتم ممارسته ويرتبط بالإدارة المرئية جاء مصادفة دون تعرف القادة لمهارات تطبيقها، فمستوى تطبيق الإدارة المرئية بالواقع جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق مع دراسة (العوامل، سارة، وحراششة، علاء، ٢٠٢١)، ودراسة (Singh and Kaushal, 2021) مع اختلاف بيئة التطبيق، كما تبين أن شركة كآسن بالعراق في أولى خطوات تطبيق الإدارة المرئية، كما أن نتائج البحث الحالي اختلفت مع دراسة (المواضية، رضا، ٢٠٢١) والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية بالأردن، وكذلك دراسة (تغريد ومنى، ٢٠١٨) والتي أظهرت أن تطبيق البنك للإدارة المرئية جاء بصورة واضحة.

#### البعد الرابع - معوقات تطبيق الإدارة المرئية:

اتفقت العينة على أن من معوقات الإدارة المرئية، ما يلي: ندرة تدريب الصف الأول والثاني من القادة بمديريات التربية والتعليم على آليات تطبيق الإدارة المرئية بنسبة (٩٤ %)، وإصدار القادة للتعليمات دون مناقشة أساليب ومشكلات تطبيقها بنسبة (٨١ %)، واعتماد القادة على التقارير الورقية فقط في التعرف على مستوى الأداء، وضعف قناعة القادة بآليات تطبيق الإدارة المرئية بالمديريات، وذلك بنسبة (٧٣ %)، أما قضاء القادة لمعظم وقتهم بالمكاتب بعيداً عن مواقع العمل فكانت بنسبة (٧١ %)، وندرة تطبيق الشفافية في كثير من العمليات الإدارية على أرض الواقع، وكذلك الانفراد باتخاذ القرارات لحل مشكلات العمل وكانت الاستجابات بنسبة (٦٩ %)، وندرة معرفة العاملين بقواعد العمل والمهام الرئيسية والفرعية بنسبة (٤١ %)، وأخيراً قلة المعلومات المتاحة المرتبطة بالعمل بنسبة (٣٩ %).

مما سبق يتضح أن من أبرز معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمديريات التعليمية ضعف الاهتمام بتدريب القادة على الإدارة المرئية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (خاطر، ٢٠١٨)، وكذلك ندرة الاهتمام بمناقشة العاملين في المشكلات التي تواجههم، بالإضافة

إلى ضعف مستوى الشفافية في التخطيط والمتابعة وغيرها من العمليات الإدارية، والمركزية في إتخاذ القرار من جانب بعض القادة.

ولقد استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين للكشف عن الفروق بين أفراد العينة باختلاف الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، ويوضح جدول رقم (١٧) ، وجدول رقم (١٨) نتائج التحليل:

### جدول رقم (١٧)

#### نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين أفراد عينة باختلاف الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى
الأداء القيادي	بين المجموعات	٥٤٢٧.٣	٣	١٨٠٩.١	٣.٥٣	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٨٥٤٨١٧.٦	١٦٦٧	٥١٢.٨		
	المجموع	٨٦٠٢٤٤.٩	١٦٧٠	-		

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١٧) أن قيمة "ف" دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى وجود فروق بين آراء أفراد عينة البحث في تشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية باختلاف الوظيفة بمديريات التربية والتعليم (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - عضو بالإدارة) وباستخدام اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق، وكانت الفروق لصالح وظيفة مدير إدارة، وربما يرجع ذلك إلى كون مدير الإدارة بالمديرية التعليمية هو حلقة الوصل بين الجهات الإشرافية العليا (وكيل الوزارة ومديري العموم) وبين أعضاء الإدارات بديوان عام مديرية التربية والتعليم، فهو أكثر الأفراد الذين يتواصلون بشكل مباشر مع القادة وأعضاء الإدارة بديوان عام المديرية، إلا أن دراسة (عثمان، عبد الرحمن، ٢٠٢٠) توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير الخبرة ونوع الوظيفة.

## جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين أفراد عينة باختلاف عدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى الدلالة
الأداء القيادي	بين المجموعات	١٧٩٥٩.٤	٢	٨٩٧٩.٧	١٧.٨	٠.٠١
	داخل المجموعات	٨٤٢٢٨٥.٥	١٦٦٨	٥٠٤.٩		
	المجموع	٨٦٠٢٤٤.٩	١٦٧٠	-		

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١٨) أن قيمة "ف" دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يشير إلى وجود فروق بين أفراد عينة البحث في تشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم على ضوء مدخل الإدارة المرئية باختلاف الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر)، وباستخدام اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق وكانت الفروق لصالح عدد سنوات خبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وربما يرجع ذلك إلى زيادة الخبرة في العمل، وتدرجه لعدة وظائف مختلفة بديوان عام المديرية التعليمية (ما بين عضو بالإدارة ثم رئيس قسم إلى مدير إدارة،.....). وبمراجعة نتائج استيفاء قائمة التحقق، ونتائج تطبيق الاستبانة يتبين قلة أدوات الإدارة المرئية المستخدمة بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات المختلفة، وجاءت أبعاد الأداء القيادي بالمديريات على ضوء مدخل الإدارة المرئية بدرجة متوسطة، كما تبين ندرة حصول القادة، وأعضاء الإدارة بالمديريات التعليمية على تدريبات في مجال الإدارة المرئية بنسبة (٩٥ %)، طبقاً لاستجابات أفراد العينة. بعد العرض السابق لإجراءات الدراسة الميدانية، وكذلك النتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها، يتضمن القسم التالي نتائج الجانب النظري والجانب الميداني، وكذلك إجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

## القسم الرابع

### نتائج البحث وإجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي

#### بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية

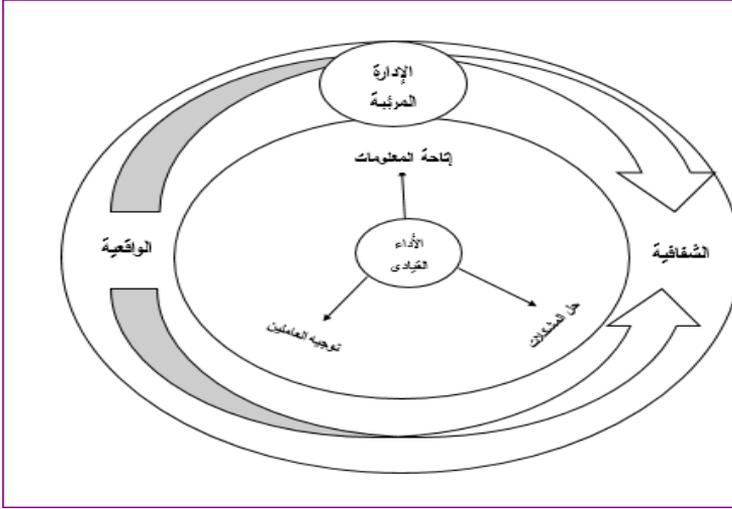
يتضمن القسم الرابع والأخير من البحث أهم نتائج الجانب النظري والجانب الميداني للبحث، وكذا إجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية، وهي كما يلي:

#### ملخص نتائج الجانب النظري:

وتتمثل أهم نتائج الجانب النظري، في النقاط التالية:

١. تُعد الإدارة المرئية مدخلا أساسيا لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم.
٢. يساعد تطبيق الإدارة المرئية في إتاحة المعلومات وتوظيفها لصالح العمل، وتعزيز الشفافية بالمديريات التعليمية.
٣. يسهم تطبيق الإدارة المرئية في حل المشكلات بالمديريات التعليمية من خلال التعامل معها بواقعية ومن ثم حلها من جذورها.
٤. تعزز الإدارة المرئية بُعد الواقعية في توجيه العاملين نحو بذل أقصى طاقاتهم في العمل بالمديريات التعليمية.
٥. تطبيق الإدارة المرئية يتم من خلال توفير الأدوات البصرية والتي تساعد في تعزيز الشفافية والواقعية.

ويوضح الشكل التالي رقم (٤) عجلة تحسين الأداء القيادي بالمديريات على ضوء مدخل الإدارة المرئية.



شكل رقم (٤)

عجلة تحسين الأداء القيادي بالمديريات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة المرئية-  
تصميم الباحثة

يتبين من الشكل رقم (٤) أن تحسين الأداء القيادي من حيث: إتاحة المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين على ضوء مدخل الإدارة المرئية ببعديها (الشفافية، والواقعية) بمديريات التربية والتعليم عملية مستمرة لضمان التحسين المستمر لتلك المديريات التعليمية.

#### ملخص نتائج الجانب التطبيقي:

ويمكن تلخيص أهم نتائج الجانب التطبيقي، في النقاط التالية:

١. قلة أدوات الإدارة المرئية المطبقة في بعض مديريات التربية والتعليم في مصر.
٢. إن واقع الأداء القيادي من حيث إتاحة المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية قد جاء بدرجة متوسطة.
٣. إن ترتيب الأبعاد طبقاً لدرجة الأهمية، كما يلي: إتاحة المعلومات، ثم حل المشكلات، ثم توجيه العاملين.

٤. إن من أكثر العبارات أهمية في بُعد إتاحة المعلومات "يتيح القادة المعلومات على موقع المديرية الإلكتروني"، وفي بُعد حل المشكلات، "يتواصل القادة مع المستويات الإدارية المختلفة بغرض تعرف المشكلات فور حدوثها"، وفي بُعد توجيه العاملين عبارة "يتلقى القادة مقترحات تحسين الأداء من خلال قنوات معلنة ومنها (صندوق الشكاوى والمقترحات، واللقاءات المباشرة، ومواقع التواصل الاجتماعي...)، بينما من أقل العبارات أهمية في بُعد إتاحة المعلومات "ينشر القادة تقارير دورية عن أنشطة الإدارات المختلفة بالمديرية"، وفي بُعد حل المشكلات عبارة "يطبق القادة الأفكار الجديدة التي تساعدهم في حل المشكلات"، أما عن توجيه العاملين عبارة "يتواجد القادة في مواقع العمل لتوجيه أداء العاملين مباشرة أثناء التنفيذ".
٥. إن من العبارات التي تحققت بدرجة مرتفعة في بُعد إتاحة المعلومات "يتيح القادة المعلومات على موقع المديرية الإلكتروني"، وفي بُعد حل المشكلات "يحدد القادة قنوات اتصال للإبلاغ عن حدوث أى تجاوزات أو مشكلات في العمل"، أما عن بُعد توجيه العاملين "يتلقى القادة مقترحات تحسين الأداء من خلال قنوات معلنة (صندوق الشكاوى والمقترحات، واللقاءات المباشرة، ومواقع التواصل الاجتماعي)".
٦. إن من العبارات التي تحققت بدرجة ضعيفة في بُعد إتاحة المعلومات "يعلن القادة عن إنجازاتهم من خلال أدوات مرئية ومنها: (لوحات، شاشات عرض، محاضر الاجتماعات...)، وفي بُعد حل المشكلات، "يتعرف القادة على أسباب مشكلات العمل عن طريق المعايشة الفعلية في مواقع العمل"، وبُعد توجيه العاملين "يوجه قادة المديرية التعليمية العاملين من خلال التواصل المباشر معهم".
٧. توجد فروق بين آراء أفراد عينة البحث باختلاف الوظيفة لصالح وظيفة مدير الإدارة، وباختلاف الخبرة لصالح عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).  
بعد العرض السابق لنتائج البحث، فيما يلي إجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

إجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية:

يتضمن العرض التالي إجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية:

أولاً- إتاحة المعلومات:

وتتمثل الإجراءات المقترحة في إتاحة المعلومات، في النقاط التالية:

١. تدفق المعلومات الصحيحة بطريقة فعالة لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب، عن طريق:

أ.تنظيم عرض المعلومات من خلال الأدوات المرئية (البصرية) لسهولة الحصول عليها.

ب.إتاحة المعلومات المطلوبة داخل موقع العمل؛ لتقليل أوقات الانتظار والحد من هدر الوقت والجهد.

ج.الإعلان عن كيفية الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الملصقات، بصورة واضحة لجميع العاملين بالمديرية التعليمية.

٢. تفعيل قواعد البيانات الإلكترونية الخاصة بمديريات التربية والتعليم، وذلك من خلال:

أ. إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالمديريات التعليمية.

ب.تضمين قواعد البيانات جميع البيانات والإحصاءات المرتبطة بمهام وأشطة المديريات والإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها.

ج.تحديث قواعد البيانات دوريًا وتوفير مسئول متخصص عن متابعة هذا التحديث.

٣. إتاحة المعلومات للأطراف المعنية بمديريات التربية والتعليم باستخدام الأدوات المرئية، عن طريق:

أ. توثيق الأنشطة واللقاءات وإنجازات المديرية التعليمية ورقياً وإلكترونياً لدعم تداول المعلومات.

ب.تحديث الأدوات المرئية المستخدمة دوريًا بالمديرية التعليمية.

ج. توفير المعلومات في مكان العمل، والحصول عليها ذاتيًا بشفافية تامة.

٤. إتاحة المعلومات دون إهدار الوقت والجهد لتحقيق النتائج، من خلال:

أ. استخدام الاتصالات البصرية في بيئة العمل، مع مراعاة أن تكون بسيطة وجذابة.

ب. إعداد خريطة تحدد مكان المعلومات للحصول عليها فور احتياجها بما يضمن الشفافية.

ج. استخدام لوحات بصرية تمكن القادة من التعرف على معدلات الإنجاز في العمل يوميًا، وأسبوعيًا، وشهريًا.

٥. التغلب على معوقات إتاحة المعلومات بديوان عام مديرية التربية والتعليم، عن طريق:

أ. عقد لقاءات دورية ومنتظمة مع الإدارات توضح أهمية مشاركة المعلومات في العمل.

ب. تطبيق التواصل المرئي بين جميع المستويات الإدارية (العليا- الوسطى- التنفيذية) من خلال: الشاشات، اللقاءات المباشرة، .... وغيرها.

ج. اتخاذ إجراءات رادعة نحو المقصرين في تحديث بيانات ومعلومات الأنشطة المنفذة بالمديرية التعليمية.

#### ثانيا- حل المشكلات:

فيما يلي إجراءات مقترحة مرتبطة ببعدها حل المشكلات:

١. تطوير وتعزيز مهارات العاملين بمديريات التربية والتعليم اللازمة لحل

المشكلات بسرعة وكفاءة، عن طريق:

أ. تشجيع أنماط الاتصال التي تعزز التعايش مع الواقع؛ لتصبح المشكلات مرئية أمام جميع الأطراف المعنية بالمشكلة.

ب. توفير المعلومات المرتبطة بالمشكلة، في موقع العمل.

- ج. وجود معايير أو إجراءات معلنة للدعم السريع لحل المشكلات المشابهة في العمل.
٢. حل المشكلات التي تواجه العاملين وتعوق العمل بهدف تحسينه، من خلال:
- أ. تشخيص المشكلات بدقة منذ بداية ظهورها في موقع العمل.
- ب. تحديد أسباب المشكلات بدلاً من توجيه اللوم للعاملين للحد من الهدر في الوقت والجهد.
- ج. مشاركة الأطراف المعنية في وضع حلول للمشكلات من خلال العصف الذهني والحوار والمناقشة.
- د. متابعة تنفيذ حل المشكلات والتأكد من أنها تعالج أصل المشكلة وليست أعراضها.
٣. تقييم الأداء الفعلي لجميع العاملين القائمين على حل المشكلات بصورة مستمرة، من خلال:
- أ. وضع معايير واضحة للأداء الفعال في حل المشكلات فور حدوثها.
- ب. تصحيح الأداء مباشرة بما يضمن عدم تكرار الخطأ في حل المشكلات أثناء العمل.
- ج. توثيق النماذج الناجحة في حل المشكلات دون إهدار للوقت والجهد وتعطل العمل.
٤. اتخاذ التدابير اللازمة لتجنب تكرار حدوث المشكلات المعوقة للعمل، عن طريق:
- أ. توظيف الاتصال في تجسيد المشكلات وجعلها محسوسة في الواقع؛ لتسهيل التعامل معها وحلها.
- ب. مشاركة العاملين في متابعة تنفيذ الحلول واستخلاص الدروس المستفادة وإعلانها.
- ج. التخلص من القرارات الروتينية التي تعوق حل المشكلات في الوقت المناسب.

٥. تحسين التواصل البصري بين المستفيدين من خدمات مديريات التربية والتعليم ، من خلال:

- أ. توفير قنوات اتصال فعالة مباشرة بين المديرية والمستفيدين (أولياء الأمور، والمتعلمين، والمجتمع المحلي،...).
- ب. تجنب تعارض المصالح بين أهداف المديرية وبين الأطراف المستفيدة والمعنية بها.
- ج. تجنب التعقيد في إجراءات العمل وتطبيق الشفافية في التعامل مع المستفيدين.

ثالثاً - توجيه العاملين:

وتتحدد الإجراءات المقترحة، في:

١. توجيه العاملين بمديريات التربية والتعليم لبذل أقصى طاقتهم في العمل، وذلك من خلال:
  - أ. متابعة أداء العاملين بالإدارات عن طريق الملاحظة المباشرة والدورية، والمعاشية معهم.
  - ب. رصد الإيجابيات والسلبيات في أداء العاملين، وتقديم التغذية الراجعة لهم في ذات الوقت.
  - ج. تحفيز المتميزين بشفافية، وتوجيه منخفضي الأداء لضمان عدم تكرار الخطأ.
  - د. مراجعة مؤشرات أداء العاملين دورياً وتحديد الضوابط لرصد الأخطاء أثناء الملاحظة.
٢. تعزيز ثقافة الإدارة المرئية لمتابعة الأنشطة وتعزيز التوجيه المستمر، عن طريق:
  - أ. تبادل الخبرات والأفكار بين العاملين من خلال التوجيه والعمل بروح الفريق.
  - ب. الحصول على المعلومات عن أداء العاملين من خلال التواجد الفعلي في مكان العمل.

ج. استخدام التقنيات الحديثة في دعم الشفافية وتبادل الأفكار بالمديرية التعليمية.

٣. تحديد الأخطاء وتصويبها أثناء توجيه العاملين وضمان عدم تكرارها، من خلال:

أ. تصحيح الأخطاء فور وقوعها دون إضاعة للوقت.

ب. التخلص من تداخل المهام والأنشطة وتقليل نسبة الأخطاء.

ج. التواصل المباشر مع العاملين؛ لتحديد أولويات العمل وتجنب الأنشطة غير الضرورية.

٤. تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء لدى العاملين، من خلال:

أ. تسهيل نقل الحقائق عن مستوى الأداء والتدخل السريع لتصحيح الأخطاء.

ب. تزويد العاملين بالتعليقات المناسبة مباشرة لتوجيه أدائهم أثناء العمل.

ج. تقديم الدعم الفني للعاملين أثناء أداء المهام وتجنب الانشغال بالمهام المكتبية.

٥. تقييم رضا العاملين عن أسلوب التوجيه المتبع في العمل: من خلال:

أ. تعميق التواصل مع العاملين من خلال التواجد المستمر في مواقع العمل.

ب. قياس مستوى رضا العاملين عن عملية التوجيه دوريًا.

ج. استخلاص النتائج التي تعبر عن الواقع الفعلي لمستوى رضا العاملين عن عملية التوجيه وإعلانها.

ويطرح البحث لتنفيذ الإجراءات المقترحة السابقة مجموعة من الضمانات على

النحو التالي:

١. نشر ثقافة الإدارة المرئية بديوان عام مديريات التربية والتعليم، عن طريق:

أ. عقد ورش عمل وندوات ولقاءات عن الإدارة المرئية، وأهميتها، وأدواتها.

ب. إعداد مطويات تتضمن أفكاراً وأمثلة متنوعة لتطبيق أدوات الإدارة المرئية بالمديرية التعليمية.

ج. توفير برامج تثقيفية للعاملين الجدد؛ لتعريفهم بقواعد العمل وحقوقهم وواجباتهم.

د. تنظيم مسابقات على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديرية التعليمية عن أفضل مقترح لتطبيق الإدارة المرئية في الإدارة أو القسم الذي يعمل به.

٢. توفير المتطلبات اللازمة لإعداد الأدوات المرئية بإدارات ديوان عام المديرية التعليمية، ومنها:

أ. لوحات مرئية تتضمن بيانات ومعلومات، منها: الأنشطة، وعدد المدارس المعتمدة، وعدد العاملين الحاصلين على دورات تدريبية، المهام الاشرافيه والمشاركين فيها... وغيرها.

ب. السبورات الإدارية وتوظيفها في تدوين الأنشطة اليومية بديوان عام مديريات التربية والتعليم.

ج. ملصقات وإرشادات توضح موقع واتجاه الإدارات والأقسام المختلفة بالمديرية التعليمية.

د. شاشات عرض إلكترونية توضح أحدث الأنشطة والقرارات المتخذة بالمديرية التعليمية.

## مراجع البحث

- i) Demirtas, Ozgur and Karaca, Mustafa (eds.), (2020), **A Hand Book of Leadership Styles**, Inan Eryilmaz, “Democratic Leadership”, Newcastle upon Tyne, Cambridge Scholars Publishing, 314.
- ii) Browne, Liz.(2021). **Effective School Leadership in Challenging Times: A Practice-First, Theory-Informed Approach**, London, Routledge , 8-9.
- iii) شاكور، شفيق كايد عبد الله، الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل: رؤية استراتيجية، ١٢. ١٢  
– <https://iasj.net/iasj/download/89a831ec88d380fd> Accessed on 26-1-2022.
- iv) Meyers, Michael and others, (2022), **Lean Leadership BASICS®: How To Develop and Empower Leaders To Sustain Continuous Improvement**, New York, Routledge, 204.
- v) Fenza, Giuseppe and others. (2021). “Patterns for Visual Management in Industry 4.0, Sensors”, 21(19), 4, <https://www.mdpi.com/1424-8220/21/19/6440> Accessed on 26-1-2022.
- vi) أحمد، عبد الناصر محمد سيد.(٢٠١٩). "متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية: بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج.م.ع.", **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (١)، ٣٣٢.
- vii) Schultz, Audrey Lynn.(2017). “Integrating Lean and Visual Management in Facilities Management Using Design Science and Action Research”, **Built Environment Project and Asset Management**, 3(7), 302
- viii) Söderlund, Carina and Hansson, Magnus .(2020). ‘A Visual and Rhetorical Perspective on Management Control Systems ‘, **International Journal of Lean Six Sigma**, 2(12), 547.
- ix) Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., (201٧), **Organizational Behavior**, (15<sup>th</sup> ed.), Boston, Pearson Education Limited, 401.
- x) Paula Brough and others (ed.s) ,(2022), **Handbook on Management and Employment Practices**, Amy J. Hawkes and Jason Spedding, ‘successful leadership’, Switzerland, Springer, 34.
- xi) السلمي، علي.(١٩٨٨). **السلوك التنظيمي**، (ط٣)، القاهرة، دار غريب، ٢٥٣.
- xii) تحقيق الشفافية الإدارية بالمراكز دراسة ميدانية لحرية تداول المعلومات في “البربري، محمد عوض.(٢٠١٦).  
، كلية التربية، ٨ (١٦٨)، ١٩٢. “الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق
- xiii) Jekiel, Cheryl M. , (2020), **Lean Human Resources: Redesigning HR Processes for A Culture of Continuous Improvement**, (2<sup>nd</sup> ed.), New York, Routledge, 25.
- xiv) Chevallier, Arnaud ,(2016), **Strategic Thinking Solving in Complex Problem**, New York, Oxford University Press, 17.
- xv) (٢٠١٠)، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عبد العليم، أسامة محمد شاكور، والشريف، عمر أحمد أبوهاشم، عمان، دار المناهج، ٩٩.

- xvi) Hanson, Simona, (2022), **Zero to Mastery: Principles of Management**, New Delhi, Vayu Education of India, 9.
- xvii) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، **تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١**، التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢١، ٣٩.
- xviii) الرجوع إلى الموقع الإلكتروني لمديرية التربية والتعليم بالقاهرة، تم الاطلاع في ٩ يناير ٢٠٢٢م <http://www.cairo.gov.eg/ar/Pages/DirectorateDetails.aspx?DirID=8>
- xix) عابدين، منى عبد الحميد محمد، وآخران. (٢٠٢١). "تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج"، **مجلة سوهاج لشباب الباحثين**، (١)، ١٤٢ - ١٤٣.
- xx) أحمد، إيمان زغلول راغب، عزب، إيمان أحمد محمد. (٢٠٢١). "تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة"، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، (١)، ٤٥، ٢٩٠، ٢٩٢.
- xxi) صميده، خالد قدرى. (٢٠٢٠). "التميز المؤسسي لوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بسياسات التوظيف والترخيص - وتقويم أداء المعلمين في عصر المحاكاة الرقمية: دراسة مقارنة"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوي، ١٣٧-١٣٨.
- xxii) أبو الحسين، أحمد بن فارس بن زكريا، **مرجع سابق**، (ج٢/ص٥٧)، مادة (حسن).
- xxiii) ابن منظور، محمد ابن مكرم، **مرجع سابق**، (ج١٣/ص١١٥)، مادة (حسن).
- xxiv) عمر، أحمد مختار، **مرجع سابق**، (ج١/ص٤٩٧)، مادة (حسن).
- xxv) Bateman, Heather, Mcadam, Katy, **opcit**, 132.
- xxvi) Kurian, George Thomas, (2013), **The AMA Dictionary of Business and Management**, New York, American Management Association, 142.
- xxvii) أبو الحسين، أحمد بن فارس بن زكريا، **مرجع سابق**، (ج١/ص٧٤)، مادة (أدى).
- xxviii) ابن سيده، أبو الحسن علي بن إسماعيل، **مرجع سابق**، (ج٩/ص٤٤٩)، مادة (أدى).
- xxix) عمر، أحمد مختار، **مرجع سابق**، (ج١/ص٧٦)، مادة (أدى).
- xxx) بدوى، أحمد زكى، (١٩٨٤)، **معجم المصطلحات الإدارية**، القاهرة، دار الكتاب المصري، ٣١٢.
- xxxi) Sutherland, Stuart. (1991). **Macmillam Dictionary of Psychology**. (2 ed.), Mccmillam Press Ltd. London. 316
- xxxii) Bateman, Heather, Mcadam, Katy, (2006), **Dictionary of Human Resources and Perroneel Management**, (3<sup>rd</sup> ed.), A&C Black Publishers Ltd, 196
- xxxiii) Statt, A. David, (1999), **Concise Dictionary of Business Management**. (2<sup>nd</sup> ed.), London, Routledge, ١٢٥.
- xxxiv) أبو الحسين، أحمد بن فارس بن زكريا، **مرجع سابق**، (ج٥/ص٣٨)، مادة (قود).
- xxxv) الفراهيدي، الخليل بن أحمد، (د.ت)، **كتاب العين**، تحقيق: مهدي المخزومي، إبراهيم السامرائي، (ج٥/ص١٩٦)، مادة (قود).
- xxxvi) الزبيدي، محمد مرتضى الحسيني، **مرجع سابق**، (ج٩/ص٧٧، ٧٨)، مادة (قود).
- xxxvii) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **معجم المصطلحات الإدارية**، **مرجع سابق**، ٢٨٦.

- xxxviii) الشخبيي، على السيد وآخران، مرجع سابق، ١٥٩.
- xxxix) W. Howe, (1994), "Leadership in Educational Administration", In Torsen House and T. Neville Postle Science (eds.), **The International Encyclopedia of Education**, (2<sup>nd</sup> ed.), New York, Etsevier Science Inc., 3277.
- xl) العلاف، بشير عباس، (١٩٨٣)، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، بيروت، الدار العربية للموسوعات، ٣١٦.
- xli) أبو الحسين، أحمد بن فارس بن زكريا، (١٩٩٩). **مقاييس اللغة**، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، (ط٢)، بيروت، (xlii) دار الجيل، (ج٢/٣١٠)، مادة (دور).
- xliii) ابن منظور، محمد ابن مكرم، (د.ت)، **لسان العرب**، (ط١)، بيروت، دار صادر، (ج٤/٢٩٥)، مادة (دور). (xliii) الزبيدي، محمد مرتضى الحسيني، (١٩٧٢)، **تاج العروس من جواهر القاموس**، تحقيق: عبد الكريم العزواي، حكومة (xliii) (دور). الكويت، (ج١/٣٣٢)، مادة عمر، أحمد مختار، (٢٠٠٨)، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، (ط١)، القاهرة، عالم الكتب، (ج١/٧٨٢)، مادة (دور). (xliii) ابن سيده، أبو الحسن علي بن إسماعيل، (٢٠٠٠)، **المحكم والمحيط الأعظم**، تحقيق: عبد الحميد هنداوي، (ط١)، (xliii) بيروت، دار الكتب العلمية، (ج٢/١٦٣)، مادة (فعل).
- (xliii) المرجع السابق، (ج٣/١٧٢٦)، مادة (فعل). (xliii) (المليجي، رضا، (٢٠١١)، **معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٨٥.
- (xliii) التميمي، عواد جاسم محمد، (٢٠١٨)، **معجم الألكسو في التربية والتعليم**، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة (xliii) والعلوم، ٣٠٥.
- (xliii) **معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم**، القاهرة، عالم الكتب، ٤٦. (٢٠٠٩)، إبراهيم، مجدي، (xliii) فلية، فاروق عبده الزكي، أحمد عبد الفتاح، (٢٠٠٤)، **معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا**، الإسكندرية، (xliii) دارالوفاء، ١٦.
- (xliii) الشخبيي، على السيد، وآخرين، (٢٠١٢)، **معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)**، الرباط، المنظمة العربية (xliii) للتربية والثقافة والعلوم، ١٤.
- (xliii) البرعي، محمد بن عبد الله، والتويجري، محمد بن ابراهيم، (١٩٩٣)، **معجم المصطلحات الإدارية**، (ط١)، العبيكان، (xliii) مكتبة الرياض، ٢١٤.
- (xliii) (ط٢)، بيروت، (xliii) أبو الحسين، أحمد بن فارس بن زكريا، (١٩٩٩)، **مقاييس اللغة**، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، (xliii) دار الجيل، (ج٢/٤٧٢)، مادة (رأى).
- (xliii) ابن منظور، محمد ابن مكرم، مرجع سابق، (ج٤/٢٩١)، مادة (رأى). (xliii) ابن سيده، أبو الحسن علي بن إسماعيل، مرجع سابق، (ج١٠/٣٣٨)، مادة (رأى). (xliii) عمر، أحمد مختار، مرجع سابق، (ج٢/٨٤٠)، مادة (رأى). (xliii) الشريفي، شوقي، (٢٠٠٠)، **معجم مصطلحات العلوم التربوية**، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٧٤. (xliii) مراد، عبد الفتاح، (١٩٩٨)، **موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات**، الإسكندرية، دار الفكر (xliii) الجامعي، ١٥٥٥.

- lix) Ortiz, Chris A., (2006), **Kaizen Assembly: Designing Constructing and Managing a Lean Assembly Line**, Canda, Taylor & Francis Group, 50.
- lx) Algan Tezel and others, (2010), **Visual Management in Construction: Study Report on Brazilian Cases, SCRI Research Report 3**, University of Salford, Maxwell 100, England, Salford, 26.
- lxi) Sadri, Golnaz and others. (2011). "Empathic Emotion and Leadership Performance: An Empirical Analysis Across 38 Countries", **The Leadership Quarterly**, (22), 818 -830.
- lxii) الغامدى، على بن محمد. (٢٠١٣). "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية فى المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة"، **دراسات العلوم التربوية**، ٤٠ (٣)، ١٠٦٨ - ١٠٩٦.
- lxiii) نصر، عزة جلال مصطفى. (٢٠١٨). "الذكاء العاطفى وتحسين الأداء القيادى لمديري المدارس الثانوية العامة (١٨)، (٢٩٧ - ٣٥٢). بمصر"، **مجلة البحث العلمى فى التربية**، ٩
- lxiv) Mumford, Michael, D. and others. (2017). 'Cognitive Skills and Leadership Performance: The nine Critical Skills', **The Leadership Quarterly**, 1(28), 24 -39
- lxv) الصعيدى، هند أحمد محمد سعيد. (٢٠١٨). "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية فى ضوء معايير التميز الإدارى"، **مجلة التربية**، ١ (١٧٨)، ٢٨٨ - ٣١٥.
- lxvi) Meng, Juans and Berger, Bruce K. (2019). 'The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust', **Public Relations Review**, 1(45), 64 -75.
- lxvii) Torrence, Brett S. and Connelly, Shane. (2019). 'Emotion Regulation Tendencies and Leadership Performance: An Examination of Cognitive and Behavioral Regulation Strategies', **Orginal Research**, (10). Accessed on 20-6-2022  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01486>
- lxviii) Hourani, Rida Blaik and others. (2020). "Linking emotional intelligence to professional leadership performance standards', **International Journal of Leadership in Education**. Accessed on 20-6-2022.

<https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818134>

- lxix) عيد، هاله فوزى محمد. (٢٠٢٠). "تطوير أداء القيادات الجامعية فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين"، (١)، ٣٣٩ - ٣٨٥. **المجلة الدولية للبحوث فى العلوم التربوية**، ٣
- lxx) الخضيرى، هديل بنت سليمان بن عبد الله. (٢٠٢١). "تطوير أداء القيادة المستدامة فى التعليم العام فى ضوء خبرة هولندا"، **مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**، (٦٩)، ٩٧ - ١١٢.
- lxxi) العبادى، هاشم فوزى. (٢٠٠٧). "دور استراتيجيات الإدارة المرئية فى نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية فى جامعة الكوفة"، **الدراسات الإدارية**، ١ (٣)، ٨٤ - ١١٧.

- lxix) عبد الفتاح، منال رشاد. (٢٠٠٨). "متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس"، *مجلة كلية التربية*، (٣٩)، ١٩٢-٢٨٢.
- lxxii) Tezel, Algan and others. (2015). "Visual Management in Production Management: A Literature Synthesis", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 6 (27), 766 – 799.
- lxxiii) Eriksson, Yvonne and Fundin, Anders. (201٦). "Visual Management for A Dynamic Strategic Change", *Journal of Organizational Change Management*, 3(13), 712-727.
- lxxiv) "دور الإدارة المرئية في تعزيز الخدمات التعليمية: دراسة محل، سامى نيا، ومصلى، رشا صالح. (٢٠١٦). (lxxv) ميدانية لآراء عينة من المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٥ (٤٨)، ٤١٢- ٣٩٣.
- lxxvi) Schultz, Audrey Lynn, *opcit*, 300 -312.
- lxxvii) سعيد، هدى قاسم. (٢٠١٧). "الإدارة المرئية وإنعكاستها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٣ (٩٨)، ٢٣٦- ٢٦٠.
- lxxviii) عبد الحليم، تغريد عوض، ومرسال، منى النيل مصطفى. (٢٠١٨). "الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار: دراسة ١-١٣. درمان الوطنى- الخرطوم"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢ (١٩)، حالة بنك أم الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض. (٢٠١٩). "واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في القطاني، ريم ثابت محمد ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١٧)، ١ - ٢٩. لاستراتيجيات الإدارة المرئية في عثمان، عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن. (٢٠٢٠). "إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجى بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١ (٤)، ٥٠١ - ٥٥٦.
- lxxix) (المواضية، رضا سلامة. (٢٠٢١). "مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية"، *مجلة المشكاة للعلوم الانسانية والاجتماعية*، ٨ (٣)، ٩٣ - ١١٢.
- lxxx) (العوامل، سارة عبد الحافظ، حراشة، علاء أحمد. (٢٠٢١). "مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإدارى لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم"، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، ٦ (١)، ١٥٢ - ١٦٤.
- lxxxiii) Eaidgah, Youness and others. (2016). "Visual Management Performance Management and Continuous Improvement: A Lean Manufacturing Approach", *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(7), 187-210.
- lxxxiv) (المصرية، ١٤٢. داوود، عزيز حنا، وأخران. (١٩٩١). *مناهج البحث في العلوم السلوكية*، القاهرة، الأجلو
- lxxxv) Siaudzonis, Felipe Alberto Bastos and others, (2018). "Application of Visual Management Panel on an Airplane Assembly Station", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6 (67), 1048.
- lxxxvi) وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على Kaizen) بكر، نادية عبد الخالق. (٢٠١٦). "مدخل التحسين المستمر الشركة القابضة لكهرباء مصر"، *المجلة العربية للإدارة*، ٣٦ (١)، ٢٤٤-٢٤٥.

- lxviii) الشريف، راشد بن مسلط، والسحت، مصطفى زكريا. (٢٠١٤). "تطوير جودة التعليم ( لتحسين المستمر"، مجلة كلية التربية، (٥٦) ZEN.١٦ (٥٦) (٢٠١٤).
- lxviii) محمد، حسين على. (٢٠٢١). "التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين: دراسة ميدانية العلمية للدراسات التجارية والبيئية".
- lxviii) Garcia-Alcaraz, Jorge Luis, Oropesa-Vento, Midiala, Maldonado-Macías, Aidé Aracely, (2017), **Kaizen Planning, Implementing and Controlling**, , Switzerland, Springer International Publishing, 20.
- xc) Ibid, 35.
- xcii) أحمد، عبد الناصر محمد سيد، مرجع سابق، ٣٣١.
- xciii) "أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة قاردين ( الطاهر، محمد على حسن. (٢٠٢٢) سبتمبر ٢٠٢٠ - ٢٠٢١م"، مجلة القلم العلمية، (١٢)، ٥٧.
- xciv) ( الحيلة، أمال عبد المجيد عبد القادر، وأبو عوجة، حسام كامل سليم. (٢٠١٨). "أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السمسك وشركاه"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (٥)، ٤٠٧.
- xcv) Tezel, Algan and Aziz, Zeeshan. (2017). ' Visual Management in High Ways Construction and Maintenance in England', Engineering, **Construction and Architectural Management**, 3(24), 487.
- xcvi) ( المجموعة العربية للنشر والتدريب، (٢٠١٢)، الإدارة المرئية مدخل للتميز، (ط١)، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، ١٣.
- xcvii) ( عبد الفتاح، منال رشاد، مرجع سابق، ٢٣٨.
- xcviii) ( أبو ليفة، سناء مصطفى. (٢٠٢٠). "دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرة التجديد المنظمى: دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، (٣)١١، ٦٧٠.
- xcix) Ortiz, Chris A. ,(2006), **Kaizen Assembly: Designing Constructing and Managing a Lean Assembly Line**, Canda, Taylor & Francis Group, 50.
- c) Helmold, Marc, (2020), **Lean Management and Kaizen: Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management**, Switzerland, Springer, 2.
- ci) ( الهيف، عالية بنت مذكر هيف. (٢٠٢٠). "دور الإدارة على المكشوف في رفع كفاءة الأداء للعاملين في مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض"، **مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات**، (٢٥)، ٢٣.
- cii) Lloyd, Bruce and Case, John.(1998). "Open book management: A New Approach to Leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 7(19), 392.

- ciii) البعداني، فؤاد محمد. (٢٠٢١). "متطلبات تطبيق الإدارة بالتجوال لدى قيادات جامعة آب"، *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، ٣(٢)، ٣٠.
- civ) الجميعة، وفاء بنت عايض. (٢٠١٨). "واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٩)، ٣٩٩.
- cv) McLoughlin, Collin and Miura, Toshihiko, (2018), **True Kaizen: Management's Role in Improving Work Climate and Culture**, London, Taylor & Francis Group, LLC, 15.
- cvi) عجوة، حسام كامل، مرجع سابق، ٤٠٨. ( الحيلة، آمال عبد المجيد، وأبو
- cvi) يمكن الرجوع إلى:
- Schonberger, Richard, (2008), **Best Practices in Lean Six Sigma Process Improvement: A Deeper Look**, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 76.
  - Murata, Koichi.(2018). "A Study on Digital Visual Management for Providing Right Transparency Against Emergencies", V. <https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/284352> Accessed on 20-1-2022.
  - Siaudzionis, Felipe Alberto Bastos and others, **opcit**, 1049-1050.
- cvi) المجموعة العربية للنشر والتدريب، الإدارة المرئية مدخل للتميز، مرجع سابق، ٨٠٩، ١١.
- cix) Singh, Subhav and Kumar, Kaushal. (2021). 'A Study of Lean Construction and Visual Management Tools Through Cluster Analysis', **Ain Shams Engineering Journal**, 1 (12), 1157.
- cx) Smadi, Sami Al.(2009). 'Kaizen Strategy and the Drive for Competitiveness: Challenges and Opportunities', **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 3(19), 207.
- cx) Tezel, Algan and Aziz, Zeeshan. (2017), 'Benefits of Visual Management in Construction: Cases from The Transportation Sector in England', **Construction Innovation**, 2(17), 125-157.
- cxii) Singh ,Subhav and Kumar, KaushalK, **opcit**, 1159.
- cxiii) Eaidgah, Youness and others, **opcit**, ١٩٤-١٩٦.
- cxiv) أبو ليفة، سناء مصطفى، مرجع سابق، ٧١٦.
- cxv) العواملة، سارة عبد الحافظ، مرجع سابق، ١٦٢.
- cxvi) عثمان، عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن، مرجع سابق، ٥٤٨.
- cxvii) Siaudzionis, Felipe Alberto Bastos and others, **opcit**, 1049.
- cxviii) Ipid. 1049-1050.
- cxix) Urban, Wiesław, Zawadzki, Artur.(2022). ' Visual Performance Management as a Cascade- participatory Information Exchange System, In-depth Manufacturing Study', **Management and Production Engineering Review**, 1(13), 20.
- cx) Singh ,Subhav and Kumar, Kaushal , **opcit**,1145.

- cxix) Brady, Denise Ann and others .(2018). 'Improving Transparency in Construction Management: A Visual Planning and Control Model', **Engineering, Construction and Architectural Management**, 10 (25), 1292.
- cxixii) Chris A. Ortiz and Murry R. Park, (2011), **Visual Controls: Applying Visual Management to the Factory**, New York, Taylor and Francis Group, LLC, 15.
- cxixiii) Ware, Colin, (2022), **Visual Thinking: For Information Design**, (2<sup>nd</sup> ed.), London, Elsevier Inc., 21.
- cxixiv) Tezel, Algan and Aziz, Zeeshan, 'Benefits of Visual Management in Construction: Cases from the Transportation Sector in England', **opcit**, ١٢٧.
- cxixv) Sarkar, Debashis, (2022), **Behavioural Science for Quality and Continuous Improvement: 25 Lessons from Psychology and Behavioural Economics**, London, Routledge, 152,154.
- cxixvi) Singh ,Subhav and Kumar, Kaushal , **opcit**, 1155.
- cxixvii) McLoughlin, Collin and Miura, Toshihiko, **opcit**, 144.
- cxixviii) Meyers, Michael and others, **opcit**, 20٦.
- cxixix) **ibid**, 207.
- cxixxx) McLoughlin, Collin and Miura, Toshihiko, **opcit**, 5.
- cxixxxi) Jekiel, **opcit**, 26.
- cxixxxii) Murata, Koichi , **opcit**, V.
- cxixxxiii) Hunsaker, Philip L. and Hunsaker, Johanna.(2021). **Managing People**, London, Produced for DK by Dynamo Ltd,27.
- cxixxxiv) McShane, Steven L. and Glinow, Mary Ann Von.(2021).**Organizational Behavior: Emerging Knowledge Global Reality**, (9<sup>th</sup> ed.), New York, McGraw-Hill Education,253.
- cxixxxv) Imai, Masaaki, (1986), **KAIZEN (Ky' zen): The Key to Japan's Competitive Success**, New York, McGraw -Hill PUBLISHING Company, 15.
- cxixxxvi) Pedó, Bárbara and others. (2020). **Digital Visual Management Tools in Design Management**, **Conference: 28th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC),910**. <https://doi.org/10.24928/2020/0071> Accessed on 2- 2-2022.
- cxixxxvii) Colquitt , Jason A. and others. (2021), **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, (17<sup>th</sup> ed.), New York, McGraw-Hill Education, 30.
- cxixxxviii) Ross, Stanley C. ,(2021), **Organizational Behavior Today**, New York, Routledge, 85.
- cxixxxix) Rothmann, Sebastiaan and Cooper, Cary L. ,(2022),**Work and Organizational Psychology**,(3<sup>rd</sup> ed.), New York, Routledge, 191.
- cxl) McLoughlin, Collin and Miura ,Toshihiko, **opcit**, 72.

cxli) عمر، نادية علاء محمد ربيع محمد. (٢٠١٨). "تصور مقترح لتحسين أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا"، *مجلة كلية التربية بالمنيا*، ٣٤، ١٤٤٠.

(ISI, 1111), (2018), **Sustaining a Culture of Process Control and Continuous**

**Improvement: The Roadmap for Efficiency and Operational Excellence**, New York, Routledge, 286.

cxliii) يمكن الرجوع إلى:

- Bell, Steve, (2006), **Lean Enterprise Systems: Using IT for Continuous Improvement**, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 18 – 20.
- Bertagnolli, Frank, (2020), **Lean Management: Introduction and In-Depth Study of Japanese Management Philosophy**, Germany, Springer, 27-28.

cxliiv) Achahchah, Mohamed, (2019), **Lean Transportation Management: Using Logistics as a Strategic Differentiator**, New York, Routledge, 20.

cxlv) الشدى، ندى إبراهيم. (٢٠٢١). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *مجلة التربية*، ٢(١٨٩)، ٥٩٤.

cxlvi) Viola, Lora Anne and Laidler, Pawel (eds.), (2022), **Trust and Transparency in an Age of Surveillance**, Lora Anne Viola, "The Limits of Transparency as A Tool for Regulating Surveillance: A Comparative Study of the United States, United Kingdom, and Germany", New York, Routledge, 24.

cxlvii) Medinilla, A'ngel , **opcit**, 116.

cxlviii) Algan Tezel and others, **opcit**, 26.

cxlix) الشهرى، عبد الله بن عوض. (٢٠١٨). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية"، *المجلة التربوية*، ٥٤(٥٤)، ٥١٨-٥١٩.

cl) رضوان، وائل و فائق. (٢٠٢١). "التخطيط لتوظيف الشفافية: مدخلا لمواجهة الفساد الإدارى بمؤسسات التعليم قبل"، *مجلة كلية التربية*، ٣٥(٣٥)، ٣٠٣-٣٠٤.

cli) الشلقان، عادل بن أحمد. (٢٠٢١). "دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإدارى"، *المجلة العربية للإدارة*، ٤١(٢)، ١٣٧.

clii) حسن، أشرف عبد التواب عبد المجيد، ورضا، محمد عبد الوهاب إبراهيم. (٢٠١٨). "واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة"، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ٩٨(٩٨)، ٣٧٨-٣٨٨.

cliii) القضاة، عمر على كريم. (٢٠٢٠). "العوامل التي تحول دون تحقيق معايير المساءلة والشفافية وفق مقاييس الشفافية العالمى من وجهة نظر مدرء الدوائر الحكومية في الأردن للفترة من ٢٠١٤-٢٠١٩"، *مجلة التربية*، ٢(١٨٨)، ٣٣٥.

cliv) Eaidgah, Youness and others. (2016). "Visual Management Performance Management and Continuous Improvement: A Lean Manufacturing Approach", **International Journal of Lean Six Sigma**, 2(7), 187-210.

clv) Meyers, Michael and others, **opcit**, 153.

clvi) Ibid, 219.

- clvii) McLoughlin, Collin and Miura, Toshihiko, **opcit**, 70.
- clviii) Meyers, Michael and others, **opcit**, 223.
- clix) Imai , Masaaki,(2012), **Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy**, ( 2<sup>nd</sup> ed.), London, McGraw-Hill, 102-104.
- clx) ( يمكن الرجوع إلى:
- المجموعة العربية للنشر والتدريب، الإدارة المرئية مدخل للتميز، مرجع سابق، ١٤-١٥.
  - فرح، آرينا مصطفى، وعثمان، داركور محمد جزا، مرجع سابق، ١٧٠.
- clxi) McLoughlin, Collin and Miura, Toshihiko, **opcit**, 16.
- clxii) Meyers, Michael and others, **opcit**, 204.
- clxiii) Imai , Masaaki, Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, **opcit**, ١٠٦-١٠٨.
- clxiv) أحمد زكي يدوي، (١٩٩٤)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري، ٣٣٥.
- clxv) David Yerkes and others, (1989), **Webster's Encyclopedia Unabridged Dictionary of the English Language**, New York, Gramercy Books, 107.
- clxvi) البرعي، محمد بن عبد الله ، التويجري، محمد بن إبراهيم ، (١٩٩٣)، معجم المصطلحات الإدارية، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٥٥.
- clxvii) هلال، محمد عبد الغني حسن، (١٩٩٩)، مهارات إدارة الأداء: مهارات تطوير الأداء، (ط٢)، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢.
- clxviii) Anama, Morriss, (2020), **Leadership and Influencing**, Melbourne, Pearson Australia Group Pty Ltd, 276.
- clxix) Golensky, Martha and Hager, Mark A.,(2020), **Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice**, (2<sup>nd</sup> ed.), New York, Oxford University Press, 55.
- clxx) Robbins, Stephen P. , Judgh, Timothy A. and Breward, Katherine E . , (2018) , **Essentials of Organizational Behavior**, Canada, Pearson ,247- 248.
- clxxi) Colquitt , Jason A. and others, **opcit**, 446.
- clxxii) Ross. Stanley C. , **opcit**, 219.
- clxxiii) Dubrin, AndrewJ. ,(2019), **Fundamentals of Organizational Behavior**, (6<sup>th</sup> ed.), United States of America, Academic Media Solutions, 238- 241.
- clxxiv) Sendjaya, Sen (ed.), (2019), **Leading for High Performance in Asia: Contemporary Research and Evidence-Based Practices**, Kaivalya Prasad and Ly Fie Sugianto, Examining Servant Leadership Effects on Team Satisfaction: An Agent-Based Approach, Singapore, Singapore Pte Ltd, 113.
- clxxv) Rothmann, Sebastiaan and Cooper, Cary L. , **opcit**, 65.
- clxxvi) Witzel, Morgen , (2022), **Management: The Basics**, (2<sup>nd</sup> ed.), New York, Routledge, 84.
- clxxvii) Osborne, Christina, (2021), **Leadership: Essential Managers**, New York, Dynamo Ltd, 74-75.

- ط٨) عطوى، جودت عزت، (٢٠١٤)، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، clxxviii، عمان، دار الثقافة، ٩٤.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., **opcit**, 384. clxxix)
- الاتصال التربوي: رؤية معاصرة، (ط١)، دسوق، دار العلم الجمل، عباس حلمى، (٢٠١٤)، سيد، أسامة محمد، clxxx، والإيمان، ٣٠.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary, (2021), **Management**, (15). London, Pearson, clxxxii) 395
- الحناوى، محمد صالح، سلطان، محمد سعيد، (١٩٩٧)، السلوك التنظيمى، الاسكندرية، الدار الجامعية، ١٢٩. clxxxiii)
- العديلى، ناصر محمد، (١٩٩٥)، السلوك الإنسانى والتنظيمى: منظور كلى مقارن، الرياض، الإدارة العامة clxxxiii) للبحوث، ٤٦٨.
- مرسى، محمد منير، (١٩٩٦)، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ١٩١. clxxxiv)
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary, **opcit**, 233. clxxxv)
- عبد العليم، أسامة محمد شاكر، والشريف، عمر أحمد أبوهاشم، مرجع سابق، ٨١. clxxxvi)
- McShane ,Steven L. and Glinow, Mary Ann Von, **opcit**, 246. clxxxvii)
- Rothmann, Sebastiaan and Cooper, Cary L. , **opcit**, ١٨٨-١٨٩. clxxxviii)
- McLoughlin, Collin and Miura, Toshihiko, **opcit**, ٧٢. clxxxix)
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., **opcit**, 385. cxc)
- Ross. Stanley C., **opcit**, 216. cxci)
- Samanta, Maharshi, (2019), **Lean Problem Solving and QC Tools for Industrial Engineers**, clxcii) New York, Taylor & Francis Group, LLC., 20.
- Sproull, Bob (ed.), (2018), **The Problem-Solving, Problem-Prevention, and Decision-** clxciii) **Making Guide: Organized and Systematic Roadmaps for Managers**, Norman, Vincent Peale, "A Structured Approach to Problem Solving", London, Taylor & Francis Group, LLC, 33-36
- Medinilla, A´ngel, **opcit**, 113. clxciv)
- Aken ,Joan Ernst van and Berends, Hans, (2018), **Problem Solving in Organizations: A** clxcv) **Methodological Handbook for Business and Management Students**, (3<sup>rd</sup> ed.), Cambridge, United Kingdom, University Printing House, 32-33.
- Medinilla, A´ngel, **opcit**, 113. clxcvi)
- Sarkar, Debashis , **opcit**, 75 -77. clxcvii)
- Duffy, Grace L. , (2014), **Modular Kaizen: Continuous and Breakthrough Improvement**, clxcviii) **American Society for Quality, Quality Press**, United States of America, Milwaukee, 4.
- Ipid, ٥- V. clxcix)
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (٢٠١٢)، المدير المتميز وتطوير الأداء الإدارى، (ط١)، القاهرة، المجموعة العربية، ٢٣ cc -٢٤.
- Gisi, Philip, **opcit**, 285. cc)

- (c) آل ناجي، محمد بن عبد الله، (٢٠١٦)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، (ط٧)، الرياض، مطابع الحميضى، ٢٢١ - ٢٢٢.
- (ccii) مبادئ علم الإدارة الحديثة، د.ن، ١٠٨. الهواسى، محمود حسن، البرنجى، حيدر شاكور. (٢٠١٤).
- (cciii) فليبه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمى: في إدارة المؤسسات التعليمية، (ط١)، عمان- الأردن، دار المسيرة، ١٦٧.
- (cciv) Anderson, Philippa, (2020), **How Management Works: The Concepts Visually Explained**, New York, United States by DK Publishing, 168.
- (ccv) Hanson, Simona, **opcit**, 10-11.
- (ccvi) Tezel, Algan and others, **opcit**, 766 - 799.
- (ccvii) خليل، نبيل سعد، (٢٠١٤)، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر، ١٦٠.
- (ccviii) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠١٥/٧/٥، بشأن تحديد مستويات وإنشاء الإدارات التعليمية بالوحدات المحلية، المادة الثانية.
- (ccix) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزارى رقم (٣٦١) بتاريخ ٢٠١٣/٩/٢٨، بشأن تحديد معدلات مستوى مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، المادة الثانية.
- (ccx) المرجع السابق، المادة الثالثة.
- (ccxi) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠١٥/٧/٥، مرجع سابق، المادة الأولى.
- (ccxii) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار، الملخص الإحصائى للتعليم ما قبل الجامعى، ٢٠٢١ / ٢٠٢٢، ٢٠-٢١.
- (ccxiii) الرجوع إلى الموقع الإلكتروني لمديرية التربية والتعليم بالقاهرة، مرجع سابق.
- (ccxiv) جمهورية مصر العربية، محافظة الغربية، مديرية التربية والتعليم بالغربية، تحليل الوضع الراهن لمديرية التربية والتعليم بالغربية للعام ٢٠٢٠ - ٢٠٢١، ٢٠٢١، ٤.
- (ccxv) الموقع الإلكتروني للمديرية تم الاطلاع بتاريخ ٢٥ يناير ٢٠٢٢ <http://www.sohag.gov.eg/gov2/mod/edu/server.aspx>
- (ccxvi) (٢٠١٠). "البيئة التنظيمية ودورها في حدوث التسلق الوظيفي: دراسة ميدانية على بعض مديريات التربية والتعليم في مصر"، التربية، ١٣(٣٠)، ٧٧، ٨٣.
- (ccxvii) جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، قرار رقم ٣٥ لسنة ٢٠١٩، بشأن معايير توصيف وتقييم الوظائف، الوقائع المصرية، (١١٢)، فى ١٦ مايو ٢٠١٩، ٣٠-٣١.
- (ccxviii) المرجع السابق، ١٦.
- (ccxix) المرجع السابق، ٢٨-٢٩.
- (ccxx) الموقع الإلكتروني لمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة تم الاطلاع بتاريخ ٢ فبراير ٢٠٢٢ <http://www.cairo.gov.eg/ar/Pages/DirectorateActivity.aspx?ActCode=34>
- (ccxxi) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (١٣٨) بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١، بشأن إنشاء وحدات للجودة بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس بالمحافظات، المادة الأولى.

- ccxxiii ( المرجع السابق، المادة الثالثة.
- ccxxiv ( جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزارى رقم (٤٧٢) بتاريخ ١٩ /٦/ ٢٠١٤ ، بشأن الهيكل التنظيمى والوظيفى المستحدث لديوان عام وزارة التربية والتعليم، المادة الثالثة، ٢٠١٤، ٥.
- ccxxv ( رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد المديرىات والإدارات التعليمية والمناطق الأزهرية، القاهرة، الإصدار الأول، ٢٠١٠، ٢٢ - ٣٠.
- ccxxvi ( جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٢، إصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، المادة ١١، المادة ١٢. ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون
- ccxxvii ( الموقع الإلكتروني لمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة تم الاطلاع بتاريخ ٩ يناير ٢٠٢٢ <https://www.cairomoe.net/mission-vision>
- ccxxviii ( المرجع السابق.
- ccxxix ( جمهورية مصر العربية، محافظة الغربية، مرجع سابق، ٦.
- ccxxx ( جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزى للتتظيم والإدارة، المجموعة النوعية: وظائف الإدارة العليا، وظيفة مدير مديرية التربية والتعليم.
- ccxxxi ( المرجع السابق.
- ccxxxii ( المرجع السابق.
- ccxxxiii ( جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠: التعليم المشروع القومى لمصر، ١١٤.
- ccxxxiv ( مصطفى، حلمى مصطفى واللمعى، فاطمة محمد منير. (٢٠٢١). "دراسة مقارنة لجهود اصلاح منظومة التعليم قبل الجامعى فى كل من روسيا واليابات وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة التربية، ٤(١٩٢)، ٥٦٢.
- ccxxxv ( العباسى، عزة السيد السيد. (٢٠١٩). "مواقات ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الإدارة الوسطى للتربية والتعليم بمصر: محافظة بورسعيد نموذجاً"، العلوم التربوية، ٢٧(٤)، ٤٠٣.
- ccxxxvi ( الموقع الإلكتروني للمديرية تم الاطلاع بتاريخ ٢٥ يناير ٢٠٢٢ <http://www.sohag.gov.eg/gov2/mod/edu/server.aspx>
- ccxxxvii ( جمهورية مصر العربية، محافظة الغربية، مرجع سابق، ١٤، ١٦.
- ccxxxviii ( خليل، نبيل سعد، مرجع سابق، ١٦٣، ١٦٥.
- ccxxxix ( جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ٦٦-٦٧.
- ccxl ( جمهورية مصر العربية، محافظة الغربية، مرجع سابق، ١٤، ١٦.
- ccxli ( خاطر، محمد ابراهيم عبد العزيز. (٢٠١٨). "آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة التربوية، (٢٠)، ٦٤ - ٦٥.
- ccxlii ( جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٢، مرجع سابق، المادة ١١، والمادة ٢٦.

- ( ccxliii. خاطر، محمد ابراهيم عبد العزيز، مرجع سابق، ٨٦.
- ( ccxiv جمهورية مصر العربية، مركز القاهرة لتنمية الموارد البشرية، الخطة التدريبية لمركز القاهرة لتنمية الموارد البشرية للعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، القاهرة، ٢٠٢١، ٧-١.
- ( ccxlv جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ٧٦.
- ( ccxlvii جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، أعداد العاملين بدوايين الإدارات والمديريات طبقاً للمجموعة النوعية طبقاً للاحصاء الاستقراري للعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، ٢٠٢١.
- ( ccxlviii باهى، أسامه حسين، (٢٠٠٢)، البحث التربوي: كيفية إعداد وكتابة تقريره العلمى، القاهرة، الأنجلو المصرية، ٥٢.
- ( ccxlviii عباس، محمد خليل وآخرين، (٢٠١٤)، مدخل إلى مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، (ط٥)، عمان، دار المسيرة، ٢٥٤.

## ملاحق البحث

## ملحق رقم (١)

استمارة استطلاع رأى

العاملين بمديريات التربية والتعليم فى مصر

البيانات الأساسية:

المديرية التعليمية: القاهرة ( ) سوهاج ( ) الدقهلية ( ) شما سيناء ( )

الفئة الوظيفية: مدير عام ( ) مدير إدارة ( ) رئيس قسم ( ) عضو بالإدارة ( )

مدى التحقق		العبارات	م
غير محقق	محقق		
		ندرة تحديث المديرية التعليمية قواعد بياناتها دوريا	١
		قلة إتاحة القادة بالمديرية التعليمية للمعلومات بسهولة للأطراف المعنية	٢
		ضعف توجيه القادة للعاملين بالمديرية التعليمية دوريا على أرض الواقع	٣
		ندرة إسراع القادة لحل مشكلات العمل في موقع الحدث فور حدوثها	٤
		ندرة التواصل المباشر بين القادة والعاملين بالمديرية التعليمية	٥
		ندرة اهتمام القادة بتقديم التغذية الراجعة المناسبة للعاملين عن مستوى أدائهم	٦
		عدم وجود أدلة عمل توضح المهام المطلوبة من العاملين بالمديرية التعليمية	٧
		ندرة تحفيز القادة للعاملين المتميزين بالمديرية التعليمية بشفاافية	٨

		ضعف اهتمام القادة بتشخيص أسباب مشكلات العمل لتجنب تكرارها	٩
		ندرة توجيه القادة للعاملين بالمديرية التعليمية عند تنفيذ خطط العمل	١٠
أخرى تذكر:			
		.....	١.
		.....	٢.
		.....	٣.

## ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة المحكمين مرتبة هجائياً  
لقائمة التحقق، والاستبانة

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
١	أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة حلوان
٢	أ.د. أحلام الباز حسن	أستاذ المناهج وطرق التدريس والتقويم	المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي
٣	أ.م.د. أمل الشحات حافظ	أستاذ باحث مساعد بشعبة تطوير المناهج	المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٤	أ.م.د. حنان البدرى كمال	أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة أسوان
٥	أ.م.د. رانيا قدرى أحمد مرجان	أستاذ أصول التربية المساعد	كلية التربية - جامعة بورسعيد
٦	أ.د. سهام محمد صالح الكعكى	أستاذ الإدارة التربوية	كلية الدراسات العليا - جامعة الأميرة نورة
٧	أ.م.د. السعيد السعيد بدير	أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة كفر الشيخ
٨	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة عين شمس
٩	د. عبد الكريم حسين الشاعر	مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية - جامعة العريش

١٠	أ.د. عبدالباسط محمد دياب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية للدراسات العليا والبحوث	كلية التربية - جامعة سوهاج
١١	أ.د. فاروق جعفر عبد الحكيم	أستاذ التخطيط التربوي	كلية الدراسات العليا - جامعة القاهرة
١٢	أ.د. محمد عيد عتريس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة الزقازيق
١٣	أ.د. ميرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة عين شمس
١٤	أ.د. نهله سيد حسن	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية - جامعة حلوان
١٥	أ.د. هشام ابراهيم اسماعيل النرش	أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي	كلية التربية - جامعة بورسعيد

## ملحق رقم (٣)

## قائمة التحقق

لواقع استخدام أدوات الإدارة المرئية بمديريات التربية والتعليم

المديرية التعليمية: القاهرة ( ) الجيزة ( ) الدقهلية ( )  
 الغربية ( ) أسيوط ( ) سوهاج ( ) الإسكندرية ( )  
 شمال سيناء ( )  
 التاريخ: / / ٢٠٢٢

م	بنود التحقق	مدى التوافر		تحقيق الهدف منها	
		متوافر	غير متوافر	محقق	غير محقق
١	توجد قواعد بيانات (إلكترونية) للمديرية التعليمية محدثة				
٢	يوجد بالمديرية مخطط للهيكل التنظيمي (واضح، مقروء، مكتمل البيانات، محدث)				
٣	توجد لوحات معلقة على الجدران توضح المعلومات والأنشطة البارزة للمديرية				
٤	توجد لوحات توضح خطوات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بأماكن بارزة				
٥	توجد ملصقات وإرشادات توضح موقع واتجاه الإدارات والأقسام المختلفة بالمديرية				
٦	يوجد أماكن مرئية لتلقى مقترحات المستفيدين لتحسين الأداء الوظيفي				
٧	يتواجد مديري الإدارات بالمديرية في مواقع العمل دورياً				
٨	إعلان قواعد العمل بإدارات وأقسام المديرية في مكان ظاهر				
٩	توجد شاشات عرض إلكترونية بالمديرية توضح أحدث القرارات المتخذة بها				
١٠	توجد أسهم وإرشادات لاستخدام أجهزة الأمن السلامة (طفائيات، حنفيات، ...)، ومخارج الطوارئ.				

**ملحق رقم (٤)**

الاستبانة في صورتها النهائية  
واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر  
على ضوء مدخل الإدارة المرئية

الأستاذة/الفاضل/ة/

تحية طيبة وبعد،،،

تأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث بعنوان " تحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية، بهدف الوصول إلى إجراءات مقترحة لتحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.

ويُقصد بالإدارة المرئية Visual Management إجرائيا أنها: "تطبيق القادة بالمؤسسات التعليمية للشفافية، والواقعية وتعزيز التواصل المستمر مع العاملين، وتوفير المعلومات بأدوات مرئية تسهل الحصول عليها، وجعل مشكلات العمل ملموسة؛ فيسهل تشخيصها وحلها من جذورها، بما يقلل الهدر في الوقت والجهد، والتكلفة، وكذا تحسين مخرجات العمل وتحقيق رؤيتها".

ويعنى الأداء القيادي في البحث الحالي أنه: "سلوكيات القادة بمديريات التربية والتعليم في تنسيق الجهود لإتاحة المعلومات، وحل المشكلات، وتوجيه العاملين وإرشادهم وحثهم للعمل والقيام بالمهام المنوطة بهم لتحقيق الأهداف المنشودة".  
واستهدفت الدراسة الميدانية تشخيص واقع الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية.  
وتتكون الاستبانة من قسمين أساسيين: القسم الأول ويتضمن البيانات الأساسية للمستجيب، والقسم الثاني يشمل بنود الاستبانة.

**تعليمات التطبيق:**

برجاء قراءة بنود الاستبانة جيدا واختيار الاستجابة التي تعبر عن رأيكم بدقة ووضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتفق وآراء سيادتكم، واستيفاء بياناتكم الأساسية، علما بأن الاستجابة تكون وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي (دائما/ أحيانا/ نادرا) .

علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وشكرا جزيلا على حسن تعاونكم،،،

الباحثة

د. أمل محسوب زناتي

مدرس بكلية التربية بجامعة العريش

## أولاً- البيانات الأساسية للمستجيب:

أعلى مؤهل علمي تم الحصول عليه  ليسانس/  بكالوريوس  دبلوم (عام/خاص)  ماجستير/  دكتوراه

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من (٥) سنوات <input type="checkbox"/>	من ٥ إلى أقل من (١٠) سنوات <input type="checkbox"/>		(١٠) سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>
المحافظة	شمال سيناء <input type="checkbox"/>	القاهرة <input type="checkbox"/>	الجيزة <input type="checkbox"/>	الدقهلية <input type="checkbox"/>
	الغربية <input type="checkbox"/>	أسيوط <input type="checkbox"/>	الاسكندرية <input type="checkbox"/>	سوهاج <input type="checkbox"/>
الوظيفة الحالية	مدير عام <input type="checkbox"/>	مدير إدارة <input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>	عضو بالإدارة <input type="checkbox"/>
برامج تدريبية في مجال الإدارة المرئية	حضرت <input type="checkbox"/>	لم أحضر <input type="checkbox"/>		

## ثانياً - بنود الاستبانة:

درجة الممارسة			العبارات	م
درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة		
<b>البُعد الأول - إتاحة المعلومات</b>				
			يتيح القادة بالمديريات المعلومات على موقع المديرية التعليمية الإلكتروني.	١.
			يُحدث القادة المعلومات على موقع المديرية الإلكتروني دورياً.	٢.
			يستفيد القادة من إدارة دعم واتخاذ القرار بالمديرية في صنع القرارات	٣.
			يُزود القادة العاملين بالمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بمهامهم الوظيفية بالسرعة المطلوبة.	٤.
			يُوضح القادة للعاملين واجباتهم ومسئولياتهم في العمل.	٥.
			يُعلن القادة عن انجازاتهم من خلال أدوات مرئية منها (لوحات، شاشات عرض، ...).	٦.
			ينشر القادة تقارير دورية عن أنشطة الإدارات والأقسام المختلفة بالمديرية.	٧.
			يحرص القادة على توثيق أنشطة الإدارات المختلفة إلكترونياً بصورة دورية.	٨.
			يُوزع القادة محاضرات الاجتماعات على العاملين بالمديرية.	٩.
			يحتفظ القادة بسجل لإنجازاتهم ورقياً وإلكترونياً.	١٠.
<b>البُعد الثاني - حل المشكلات</b>				

			يحدد قادة المديرية قنوات اتصال للإبلاغ عن حدوث أى تجاوزات أو مشكلات فى العمل.	١١.
			يتواصل القادة مع المستويات الإدارية المختلفة بها بغرض التعرف على مشكلات العمل فور حدوثها.	١٢.
			يتعرف القادة على أسباب مشكلات العمل عن طريق المعايشة الفعلية فى موقع العمل.	١٣.
			يحرص القادة على توفير المعلومات المرتبطة بالمشكلة.	١٤.
			يستمع القادة لجميع الأطراف المعنية بالمشكلة لتشخيص أسبابها بواقعية.	١٥.
			يطبق القادة الأفكار الجديدة التى تساعدهم فى حل المشكلات.	١٦.
			يشارك القادة العاملين فى وضع حلول لمشكلات العمل ترضى جميع الأطراف المعنية.	١٧.
			يتخذ القادة القرارات لحل المشكلات فى الوقت المناسب.	١٨.
			يتخذ القادة إجراءات تصحيحية فى العمل تمنع تكرار حدوث المشكلات.	١٩.
			يقيم القادة الحلول التى اتبعتها فى حل مشكلات العمل للتحقق من صحتها وسلامتها.	٢٠.
			<b>البُعد الثالث - توجيه العاملين:</b>	
			يوجه قادة المديرية العاملين من خلال التواصل المباشر معهم.	٢١.
			يلاحظ القادة تنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم على أرض الواقع.	٢٢.

			٢٣. يوضح القادة للعاملين كيفية تنفيذ المهام المنوطة بهم ترشيحاً للوقت والجهد.
			٢٤. يقدم القادة التغذية الراجعة للعاملين عن مستوى أدائهم من خلال التواصل المباشر معهم.
			٢٥. يتلقى القادة مقترحات تحسين أداء من خلال قنوات معلنة (صندوق للمقترحات، اللقاءات المباشرة، مواقع التواصل الاجتماعي).
			٢٦. يتخذ القادة الإجراءات الفورية لتصحيح أداء العاملين في ضوء نتائج متابعة أدائهم.
			٢٧. يعتمد القادة على الملاحظة المباشرة للتعرف على المهارات الفعلية للعاملين.
			٢٨. يتواجد القادة في مواقع العمل لتوجيه أداء العاملين مباشرة أثناء التنفيذ.
			٢٩. يحفز القادة العاملين لاستثمار أقصى طاقاتهم وامكاناتهم الشخصية والفنية.
			٣٠. يعزز القادة ثقة العاملين في قدرتهم على تحسين أدائهم من خلال التوجيه الذاتي.
<b>البعد الرابع - معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مديريات التربية والتعليم:</b>			
			٣١. اعتماد القادة على التقارير الورقية فقط في التعرف على مستوى الأداء.
			٣٢. ضعف قناعة القادة بآليات تطبيق الإدارة المرئية بالمديريات.
			٣٣. قضاء القادة معظم وقتهم في المكاتب بعيداً عن مواقع العمل.
			٣٤. إصدار القادة للتعليمات دون مناقشة أساليب ومشكلات تطبيقها.

			٣٥. ندرة تطبيق الشفافية في كثير من العمليات الإدارية على أرض الواقع.
			٣٦. انفراد القادة باتخاذ القرارات لحل مشكلات العمل.
			٣٧. قلة المعلومات المتاحة المرتبطة بالعمل.
			٣٨. ندرة معرفة العاملين بقواعد العمل والمهام الرئيسية والفرعية.
أخرى تذكر:			