



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

الإدارة المرئية مدخل لتحسين أداء القيادات الجامعية في الإدارة

إعداد

أ.د/ محمد مصطفى محمد د/ ثابت حمدي ثابت،

سهير حمدي حسين

للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية)

﴿ المجلد الرابع - العدد الرابع - أكتوبر ٢٠٢٢ م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كلية التربية جامعة أسيوط وأثره في تطوير أداء العاملين، ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور والارتقاء به، ومررت الرسالة بمجموعة من الخطوات تمثلت في تأصيل نظري يشتمل على الإطار العام للدراسة، والإطار المفاهيمي للإدارة المرئية والأداء الإداري، وطبيعة العلاقة بين الإدارة المرئية وتطوير الأداء الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الدراسات ذات الصلة وتحليلها والاستفادة منها، ثم بعد ذلك تم إعداد الدراسة الميدانية، حيث تم إعداد استبانة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٥٤٣) من القيادات الإدارية والإداريين بكليات التربية والآداب والعلوم والزراعة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والإداريين في العينة يرون أن جامعة أسيوط تقوم بتوفير متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة في أبعاد الاستبانة الأربعة (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المادية، المتطلبات الفنية، المتطلبات التكنولوجية)، وظهر بأن البعد الثاني (المتطلبات المادية) احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبوزن نسبي (٠.٨٦٣ %) بينما البعد الثالث (المتطلبات الفنية) احتل المرتبة الثانية وبوزن نسبي (٠.٨٥٩ %) في حين احتل البعد الأول (المتطلبات الإدارية) المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (٠.٨٤ %) وبالمرتبة الأخيرة جاء البعد الرابع (المتطلبات التكنولوجية) وبوزن نسبي (٠.٧٢٥ %) وبناءً على ذلك قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا يمكن من خلاله تفعيل دور الإدارة المرئية في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادات الإدارية، الأداء الإداري، الإدارة المرئية، التطوير.

Abstract

Study summary: The study aimed to identify the level of effectiveness of visual management at the Faculty of Education, Assiut University, and its impact on developing the performance of employees, and to develop a proposed vision to activate and improve this role. And the nature of the relationship between visual management and the development of administrative performance, and the study adopted the descriptive analytical approach by collecting, analyzing and benefiting from the relevant studies. The most important results of the study were that the administrative leaders and administrators in the sample see that Assiut University provides the visual management requirements to a moderate degree in the four dimensions of the questionnaire (administrative requirements, material requirements, technical requirements, technological requirements), and it appeared that the dimension The second (physical requirements) ranked first in terms of importance, with a relative weight (0.863%), while the third dimension was The third (technical requirements) ranked second with a relative weight (0.859%), while the first dimension (administrative requirements) ranked third, with a relative weight (0.84%), and in the last rank came the fourth dimension (technological requirements) with a relative weight (0.725%) and based on Therefore, the study presented a proposed scenario through which the role of visual management can be activated in developing the administrative performance of employees.

Keywords: administrative leaders, administrative performance, visual management, development.

المقدمة

تشكل الجامعات المصرية محورا أساسيا في النظام التعليمي لما تقوم به من أدوار في إعداد الكوادر البشرية وبناء المجتمع ونظرا لتعدد المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقها فان إدارتها لا تخلو من وجود صعوبات تؤثر على سير العمل لذا يتوجب عليها تطوير منظومتها لمواجهة هذه الصعوبات والتي قد تكون نتيجة ظروف خارجية وداخلية(عمر مصطفى & أسماء عبد الحكيم، ١٩٣، ٢٠١٩).

وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة يعتمد في الأساس على الكفاءة الإدارية والعلمية لرئيسه، فهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم وهو القائد الذي يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم وهو المقيم لمستويات الأداء للطلاب و أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم (عمر مرسي- محمد مصطفى: ٨٥) (جمال الدهشان - جمال السيسي: ٧٩) (سليمان الطراولة: ١٠١) .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للعاملين بالجامعة بأسبوط في ضوء مدخل الإدارة المرئية؟

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف العام في "تطوير الأداء الإداري في ضوء استراتيجية الإدارة المرئية " وينبثق من الهدف العام مجموعة أهداف فرعية وهي:-

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري.
- ٢- التعرف على الإطار الفكري لاستراتيجية الإدارة المرئية.
- ٣- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في بعض كليات جامعة أسبوط.
- ٤- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء استراتيجية الإدارة المرئية.

أهمية الدراسة :

- ١- ما ستضيفه الدراسة من معلومات عن مفهوم وخصائص وسمات الإدارة المرئية بما تساعدنا في إصلاح الأداء الإداري في مصر.
- ٢- رصد واقع تطبيق الإدارة المرئية لدى العاملين بكليات جامعة أسيوط .

منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة فهو لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة وإنما يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير .
حيث قامت الباحثة على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على وصف وتحديد الحالة موضوع الدراسة وتقسيمها للوقوف على أبعاد المشكلة وكيفية الوصول إلى أفضل النتائج المرجوة منها.

أدوات الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها على استبانة، وتم إعدادها في ضوء الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة موجّهة للقيادات الإدارية و الإداريين بالإدارات المختلفة بكلية التربية والآداب والزراعة والعلوم في جامعة أسيوط بغرض التعرف على واقع الإدارة المرئية فيها.

عينة الدراسة :

تم التطبيق على عينة من القيادات الإدارية والعاملين بكليات التربية والآداب والعلوم والزراعة من القيادات الإدارية والمديرين والإداريين .

حدود الدراسة:

- ١- حد الموضوع: تقتصر الدراسة على دور الإدارة المرئية في تطوير أداء العاملين، كما تناولت إطار فكري حول مفهوم الإدارة المرئية وأسسها ونشأتها وأهدافها وخصائصها ومقوماتها.
- ٢- حد مكاني: تقتصر الدراسة على بعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط .
- ٣- حد بشري: عينة ممثلة من القيادات الإدارية والإداريين والعاملين بكليات جامعة أسيوط.
- ٤- حد زمني: الفترة الزمنية لتطبيق الدراسة الميدانية تحددت بالعام الجامعي (٢٠٢٢ م)

مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة المصطلحات الآتية:-

القيادات الإدارية: هي القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يتم حثهم وتحفيزهم على أداء و إنجاز ما يحدده القائد ويرغب في تحقيقه، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس

وإخلاص (عبد الفتاح عبد الرحيم، ٥٦، ٢٠٢١).

الأداء الإداري Administrative performance

ويُعرف الأداء الإداري بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة به، والحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه (إبراهيم المحاسنة، ٢٠١٣، ١٠٦).

الإدارة المرئية

تُعرف الإدارة المرئية بأنها التغيير المستمر والمتوالي نحو الأفضل دون تكبد كثير من التكاليف أثناء إجراء هذا التغيير (محمد السيد، ٢٠١٦، ٢٣).

تطوير Development

ويُعرف التطوير بأنه "عملية تدعيم وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف في ضوء معايير معينة ومحددة (شحاته & النجار، ٢٠١١، ١٠٧).

دراسات سابقة:

أولاً: دراسات تناولت الإدارة المرئية:

دراسة (قصير بن عودة، ٢٠٢٠) بعنوان: "منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية للصناعات الميكانيكية ORSIM - واد رهيو - غليزان" تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز وعملية التحسين المستمر في المنظمات والتي تعتبر ركناً أساسياً من أركان إدارة الجودة الشاملة، والقاعدة التي بنيت على فلسفة الكايزن اليابانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة صممت وفق مقياس "ليكرات" الخماسي، ورُزَّع على عينة قدرت ب (٢٠٠) عامل، بالمؤسسة الإنتاجية للصناعات

الميكانيكية **ORCIM** بولاية غليزان، دائرة واد أرهيو، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وعملية التحسين المستمر، وأوصت الدراسة ب غرس ثقافة التحسين داخل المنظمة، جعل العنصر البشري من أولى اهتمامات المنظمة، تعميق نظرة المسؤولين والمدراء إلى عملية الحوافز بشقيها، ومحاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإرساء مبادئ الجودة الشاملة.

دراسة (سوزان أحمد حمادة، ٢٠١٨) بعنوان: " الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة" هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق وقياس أثر مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية فيها بالإضافة إلى معرفة مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وبين أداء العاملين في داخل هذه الكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (١٣٢) موظف في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاثة، واتضح بأن ذلك يساهم بتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجية الإدارة المرئية في الكلية.

Joshi (2013) Implementation of Kaize as a continuous improvement tool.

تطبيق جمبا كايزن كأداة للتحسين المستمر: هدفت الدراسة إلى تعريف المفاهيم الأساسية لفلسفة كايزن وتطبيق هذه الفلسفة كأداة للتحسين المستمر في إحدى المنظمات الصناعية، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي والدراسات الأدبية وأظهرت نتائج الدراسة أن التحسين المستمر شمل جميع أنشطة المنظمة سواء أكان ذلك ما يتعلق بتحسين الإنتاجية أم تطوير المنتجات أم العلاقة بين العمال والإدارة الجديدة إضافة إلى التحسن في الخدمات المقدمة للمستفيدين كما أظهرت النتائج أن جميع هذه الأنشطة تنضوي تحت مظلة كايزن، وأوصت الدراسة بالاستفادة من منهجية كايزن لتشجيع العاملين على الخروج باقتراحات التحسين على أساس منتظم، ليست مرة واحدة في الشهر أو مرة في السنة ولكن باستمرار.

ثانياً: دراسات تناولت تطوير الأداء الإداري:

دراسة (الهم، ٢٠١٨، ٢) هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة المنيا باستخدام مدخل إدارة المعرفة في ضوء خبرات بعض الدول، وتعرف واقع أدائهم لعمليات إدارة المعرفة، ومن ثم وضع سيناريوهات استطلاعية مقترحة لتطوير أدائهم الإداري على ضوءها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب السيناريوهات، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية بلغ عددهم ١٢٩ وقائدا أكاديميا بجامعة المنيا، توصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: جاء بعد اكتساب المعرفة ونقلها بدرجة تحقق متوسطة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا بنسبة (٧٠،٠) كما جاءت جميع أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٦٧،٠) وأيضاً جاءت جميع أبعاد محور متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا لدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٦١،٠).

دراسة (الخلواتي، ٢٠١٨، ٢٨٤) سعت إلى وضع آليات تنفيذية لزيادة كفاءة الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية اللازم في ضوء الإدارة الاستراتيجية، من خلال تحديد الإجراءات التي تساعد على بناء كوادر إدارية متميزة وتنمية قدراتهم الإدارية بالإضافة إلى تحديد الآليات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة للقيادات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المتطلبات اللازمة للقيادات الجامعية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجههم قدمت الدراسة رؤية تنموية متعمقة لتحديد الطريق الصحيح لقادة الجامعات المصرية لمواجهة التحديات المعاصرة و تجويد أدائهم الإداري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج تنمية قدرات التدريس بما يتوافق مع احتياجاتهم الإدارية للمناصب القيادية، والعمل على إتاحة الحرية للقيادات الأكاديمية في المستويات المختلفة لتيسير الأعمال بما تراه مناسباً لها بما ينمي لديهم الابداع والتميز وتحقيق الأهداف المرجوة دون تقييد باللوائح والقوانين.

التعقيب على الدراسات السابقة :

_ جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة :

- ١- تناولت هذه الدراسة والدراسات السابقة متغيرات الأداء الإداري والإدارة المرئية.
- ٢- أكدت جميعها على أن هناك علاقة مباشرة بين الإدارة المرئية والأداء الإداري وأن كل ما يستحدث من أساليب يؤثر في الأداء الإداري.

_ جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :

- ١- الحد المكاني وعينة الدراسة الميدانية وخصائصها
- ٢- عدم إجراء دراسات من قبل على حد علم الباحثة على إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في كلية التربية جامعة أسيوط.
- ٣- معظم الدراسات السابقة ركزت على خصائص منهجية الإدارة المرئية و تطبيقها على المنظمات الصناعية دون المنظمات التعليمية.

_ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ١- استفادت الباحثة من بعض الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة.
- ٢- ساعدت الدراسات السابقة في توضيح أهمية الإدارة المرئية في النهوض بأداء العاملين بجامعة أسيوط.

أولاً: الإطار النظري للبحث:

(١) أهمية تطبيق الإدارة المرئية: تتمثل الأهمية في الآتي(رايه عبد الوهاب، ٢٠٢٠، ١-١٠٦):

*التنبؤ بالفرص والمشكلات المستقبلية وإعداد العدة للاستفادة من الفرص واستغلالها والتغلب على المشكلات.

* التعرف على البدائل واختيار الأفضل والأكثر ملائمة للمؤسسة.

* ينمي الانضباط الفعال المتعلق بالأداء والتبصر النقدي والفهم الوظيفي.

* يقدم مجموعة من التوصيات والتوجيهات المفيدة للعاملين الإدارة وخاصة عند الممارسة الفعالة يكشف الواقع مع تحليل الصعوبات ووضع أسس وأساليب لمواجهتها.

(٢) أهداف الإدارة المرئية(سوزان أحمد، ٨، ١٨، ٢٠١٨-٢٢):

* المساهمة في تهيئة بيئة العمل وترسيخ المبادئ والقيم لدى العاملين والكشف عن المشاكل وجعلها مرئية.

* تمكين المؤسسة من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية

*تحقيق رضا المستفيد وتعزيز ولاء للمنظمة من خلال خدمات متميزة وذات جودة مرتفعة بالإضافة إلى تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد ومقدم الخدمة.

(٣) متطلبات تطبيق الإدارة المرئية (ريم القحطاني، ٢٠٢٠):-

- هناك مجموعة من المتطلبات لتهيئة البيئة المناسبة لنجاح استراتيجية الإدارة المرئية وهي:-
- **المتطلبات المادية:** تحتاج أي مؤسسة للدعم سواء من داخل المؤسسة أو خارجها؛ ليساعدها في تحسين سير العمل وتطويره وهي:-
- * تحديد متطلبات وأهداف التطوير والتحسين المستمر بوضوح، سواء المؤسسة أو دعم مالي أو توفير الدعم المادي من أدوات ومستلزمات تحتاجها الإدارة والحرص على توفيره من قبل الإدارة بشكل مستمر
- * توفير الأدوات التي تحتاجها المؤسسة اللازمة للتحسين.
- * التوسع في مقاييس الأداء الخارجية والداخلية لفهم احتياجات العاملين.
- * أن يكون التحسين شامل لكافة العمليات داخل المؤسسة.
- **المتطلبات التكنولوجية:** - وتتمثل في كل ما تحتاج إليه المؤسسة من التقنيات الحديثة مع توفر سرعة الانترنت للمساهمة في رفع مستوى المؤسسة وتحقيق أداء مرضي للعاملين، وتدريبهم على هذه الأساليب الحديثة
- **المتطلبات الإدارية:** - يتطلب تطبيق إستراتيجية الإدارة المرئية دعم من الإدارة في اقناعها للعاملين بالاستراتيجية الجديدة من خلال المعرفة بها وتوفير معلومات كافية عن الاستراتيجية والفائدة منها، وتشجيع العاملين على عرض أفكارهم ومقترحاتهم دائماً مع توضيح الفائدة التي تعود على العاملين وعلى الإدارة ككل من هذا التغيير والتحسين والتطوير المستمر
- **المتطلبات البشرية:** - وتتمثل المتطلبات البشرية في ما يأتي:-
- * تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين، كذلك تشكيل فرق التحسين وتحديد المسؤوليات والادوار التي تقوم بها.
- * مشاركة العاملين في تنفيذ عملية التحسين وتشجيعهم على توليد أكبر عدد من الاقتراحات والأفكار لعملية التطوير.

(٤) علاقة الإدارة المرئية بتطوير الأداء الإداري (سارة عبد الحافظ، ٢٠١٩):

فالإدارة المرئية إحدى الوسائل الهامة في رفع مستوى رضا العاملين والعملاء، والوصول إلى نجاح دائم ممزوج بالتحديث المستمر والابتكار والتجديد، وتكوين إتصالات فعالة دائماً بين العاملين، وتحديد أهداف كل فرد حتى يكون العمل في اتجاه واحد، وزيادة معدل سرعة التحسين كل ذلك من خلال وضع خطط بديلة، وسريعة.

ثانياً: الإطار الميداني للدراسة:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وقامت بتفريغ البيانات التي تم الحصول عليها بصورة مجملة لأفراد العينة في جداول أعدت خصيصاً لهذا الغرض بالاعتماد على برنامج (EXCEL)، ثم قام بتحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج (SPSS-V25) الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- الجداول التكرارية.

٢- المتوسط الحسابي.

ثم تم حساب اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الأفراد وفق متغير نوع الكلية، وتم حساب تكرارات استجابات الأفراد وقد وتبين الآتي:

١- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات (المتطلبات الإدارية) بالنسبة للقيادات الإدارية والإداريين لدى الكليات النظرية تتراوح ما بين (٢.٣٠-١.٧٩) بينما تراوحت ما بين (٢.١٣) ووفقاً لمقياس ليكرت الذي حدده الباحث ووفقاً للمحك فهي درجة متوسطة.

٢- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات (المتطلبات الإدارية) بالنسبة للقيادات الإدارية والإداريين لدى الكليات العملية تتراوح ما بين (٢.٣١-١.٨٣) بينما تراوحت ما بين (٢.١٠) ووفقاً لمقياس ليكرت الذي حدده الباحث ووفقاً للمحك فهي درجة متوسطة.

٣- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات (المتطلبات المادية) بالنسبة للقيادات الإدارية والإداريين لدى الكليات النظرية تتراوح ما بين (٢.٣٢-١.٩٨) بينما تراوحت ما بين (٢.١١) ووفقاً لمقياس ليكرت الذي حدده الباحث ووفقاً للمحك فهي درجة متوسطة.

- ٤- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات (المتطلبات المادية) بالنسبة للقيادات الإدارية والإداريين لدى الكليات العملية تتراوح ما بين (٢.٣٢-١.٩٥) بينما تراوحت ما بين (٢.١١) ووفقا لمقياس ليكرت الذي حدده الباحث ووفقاً للمحك فهي درجة متوسطة.
- ٥- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات (المتطلبات الفنية) بالنسبة للقيادات الإدارية والإداريين لدى الكليات النظرية تتراوح ما بين (٢.٢٠-١.٩٠) بينما تراوحت ما بين (٢.٠٥) ووفقا لمقياس ليكرت الذي حدده الباحث ووفقاً للمحك فهي درجة متوسطة.
- ٦- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات (المتطلبات الفنية) بالنسبة للقيادات الإدارية والإداريين لدى الكليات العملية تتراوح ما بين (٢.٢١-١.٨٨) بينما تراوحت ما بين (٢.٠٢) ووفقا لمقياس ليكرت الذي حدده الباحث ووفقاً للمحك فهي درجة متوسطة.
- ٧- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات (المتطلبات التكنولوجية) بالنسبة للقيادات الإدارية والإداريين لدى الكليات النظرية تتراوح ما بين (٢.١٩-١.٩٢) بينما تراوحت ما بين (٢.٢٥) ووفقا لمقياس ليكرت الذي حدده الباحث ووفقاً للمحك فهي درجة متوسطة.
- ٨- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات (المتطلبات التكنولوجية) بالنسبة للقيادات الإدارية والإداريين لدى الكليات العملية تتراوح ما بين (٢.٣٠-٢.٠١) بينما تراوحت ما بين (٢.١١) ووفقا لمقياس ليكرت الذي حدده الباحث ووفقاً للمحك فهي درجة متوسطة.
- ٩- أكدت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة على الاستبانة ككل تبعاً لمتغير تصنيف الكلية (نظرية-عملية) بالنسبة للقيادات الإدارية والإداريين حيث بلغت قيمة ت (-٠.٠٤) عند مستوى دلالة (٠.٩٦).
- وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية الإدارية والإداريين في ضوء الإدارة المرئية، وله مرتكزات وضمانات تحقيقه.

قائمة المراجع

١. إبراهيم المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ١٠٦. (١).
٢. أرينا مصطفى فرج، "دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كاسن السليمانية"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع(٤٨)، ٢٠٢٠، ١٦٤-١٨٨.
٣. أميرة بنت عبد الرحمن أحمد برهمين، "مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الادارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى بالسعودية، ٢٠١٢م، ص ٣٨.
٤. جمال الدهشان & جمال أحمد السيبي، "أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر القومي الثاني عشر لتطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، (١٨-١٩) ديسمبر، مج ٢، ص ٧٩.
٥. حسن شحاته & زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، ٢٠١١م. (١)
٦. رايه عبد الوهاب عبدالله أبو هزيم، "درجه ممارسة مدير المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين"، رساله ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، ٢٠٢٠، ص ١-١٠٦.
٧. ريم بنت ثابت الفحتاني، "واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠" مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع(١)، م ج (٧٧)، ٢٠٢٠، ص ٤٩٦-٥٣١.

٨. ساره عبد الحافظ، "مستوي الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم" رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية النفسية جامعة عمان العربية من ١-٢٠١٩، ١١٥.
٩. سليمان محمد الطراونة، "فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، ع ٢٧، (٢٠١٢) م، ص ١٠١.
١٠. سوزان احمد حمادة، "الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٨.
١١. سوزان أحمد حمادة، "الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٨، ص ٢٦.
١٢. عبد الفتاح عبد الرحيم جبريل محمد المسماري، "إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مج (٤)، ع (١)، (٢٠٢١) م، ص ٥٦.
١٣. عمر محمد مرسى & محمد مصطفى محمد مصطفى، "تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط، مجلة الثقافة والتنمية، أكاديمية البحث العلمي، ع ٤٩، (٢٠١١) م، ص ٨٥.
١٤. عمرو مصطفى كامل الشنحي & أسماء عبد الحكيم فتوح : " دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية" مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط، عدد (٤٩)، مجلد (٣)، ٢٠١٩، ص ١٩٣

١٥. فتحي درويش عشبية، "دراسات في تطوير التعلم الجامعي في ضوء التحديات المعاصرة"، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الحديث، ٢٠٠٩، ص ٤٨-٤٩.

١٦. قصير بن عودة، "منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية للصناعات واد رهيو- غليزان، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(٦٤)، لبنان، مايو، ٢٠٢٠م، ص . -
ORSIM الميكانيكية

١٧. محمد السيد، "صناعة التغيير وأثره في التنمية : استراتيجية الكايزن الياباني"، مجلة الإدارة، مج(٥٣)، ع(١)، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ٢٣

١٨. مروة محمود الخولاني، "تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٢٠١٨، (١٨، ١٢٥)، (٢٨٤-٣٣٠).

١٩. هبة الله احمد ألهم، "إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٨.

20. Joshi Implementation of **Kaizen as a cantinuous improvement tool-A case study**,asm- international journal of ongoing research in management, and it, (2013) ,8 (42), 1-9.