



Afaq Journal for Human
and Applied Studies
Faculty of Arts and Sciences
ALabyar University of Benghazi
ISSUE: **2** — August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي
العدد: الثاني - أغسطس 2024



درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، دراسة ميدانية على مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي"

¹د. نجات عبد القادر عبد الله الشريف.

1. أستاذ أصول التربية المشارك قسم العلوم التربوية والنفسية كلية التربية بنغازي - Nagat.alshreef@uob.edu.ly

DOI: <https://doi.org/10.37376/ajhas.vi2.684>

Received: 19.01.202

Accepted: 22.05.202

Published: 16.08.2024

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها، كما هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية).

وتكون مجتمع الدراسة من (173) موظف وموظفة موزعين في خمس مكاتب خدمية تعليمية بمدينة بنغازي، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت الباحثة استبانة استراتيجيات الإدارة المرئية والتي تكونت من (21) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد (استراتيجيات)، تم توزيعها على عينة قوامها (88) موظف وموظفة، وتم تحليل الصالح منها والتي بلغت (85) استبانة، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالتوسطات الحسابية K والانحرافات المعيارية واختبار (T.Test)، وتحليل التباين الأحادي، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها كان بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية).

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات- الإدارة المرئية - مكاتب الخدمات التعليمية.

Copyright©C2024University of Benghazi.

This.open.Access.article.is Distributed under a [CC BY-NC-ND 4.0 licens](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALabyar University of Benghazi

ISSUE: **2** — August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي
العدد: الثاني - أغسطس 2024



The degree of application of visual management strategies among directors of educational services offices in the city of Benghazi (A field study on educational services offices in the city of Benghazi)

¹Dr. Najat Abdul Qader Abdullah Al Sharif

1.Associate Professor of Fundamentals of Education, Department of Educational and Psychological Sciences, College of Education, Benghazi

Abstract

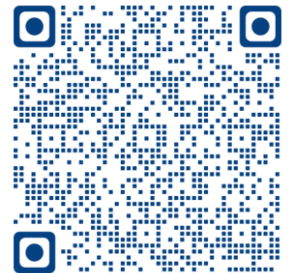
The objective of the study was to determine the degree to which visual management strategies were applied by the directors of the educational services offices in Benghazi from the point of view of the staff and staff, and to determine whether there were statistically significant differences at the level ($0.05 = \alpha$). In the responses of sample personnel on the degree to which visual management strategies are applied by the directors of the educational services offices in Benghazi from the point of view of the staff and staff are attributable to the variables (type, scientific qualification, years of career experience).

The study community is staffed by 173 employees deployed in five educational service offices in Benghazi. To collect the study data, the researcher used to identify visual management strategies consisting of (21) A paragraph divided into three dimensions (strategies), distributed to a sample of its strength 88 staff members, of which 85 were identified, and to analyse the study's data, some statistical tools, such as computational averages, standard deviations and testing, were used (T.Test), and analysis of monogamy, the researcher came up with a set of findings, the most important of which were:

- The degree of application of visual management strategies by the directors of the educational services offices of the city of Benghazi from the point of view of its employees was moderate.
- There are no statistically significant differences at the level ($0.05 = \alpha$) in the responses of sample members about the degree to which visual management strategies are applied by the directors of the educational services offices in Benghazi from the point of view of the employees due to the variables (type, scientific qualification, years of career experience).

Keywords (visual management strategies - educational services offices).

[Scan QR & Read Article Online.](#)





المقدمة:

تعتمد فاعلية المنظمات والمؤسسات بمختلف مستوياتها بالدرجة الأساسية على الأسلوب الإداري والنمط القيادي الذي يمارسه المدير مع العاملين والمرؤوسين، ويتوقف على سلوكه القيادي النجاح الذي تحققه المؤسسة، متمثلة في قدرته على اختيار النمط الإداري المناسب.

ويعد مدخل الإدارة المرئية مدخلاً حديثاً في الإدارة، حيث يخلق ثقافة جديدة تغير المفهوم السائد للإدارة حيث تعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض ((الإدارة بالرؤية المشتركة))، وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع، وتقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يترأى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود، وهكذا. (الحيلة وأبو عجوة، 2018)، وقد لجأ

اليابانيون إلى استخدام الإدارة المرئية كأحد المداخل الإدارية لتطوير المؤسسات، ويعتبر الباحث الياباني إيماي (Imai) أحد أكبر رواد هذا الاتجاه الذي يعرف بالإدارة المرئية، والذي يعتبر أسلوباً إدارياً يدخل التحسينات بشكل تدريجي بهدف تقليل التكاليف والهدر، وعلى المستوى التعليمي فإن الإدارة المرئية تنطلق من أن المؤسسات يجب إدارتها من موقع الحدث، وأن على مديري التعليم أن يكونوا في مواقع الإنتاج، الفعلية لمعرفة كيفية سير العملية بشكل دقيق، كما تعد الإدارة المرئية منهج عمل مستمر يستخدم في إدارة الأحداث اليومية ويستمد قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي؛ حيث يعتمد هذا الأسلوب على إدارة المشكلة من المكان، وبالتالي يمكن إدارة الأزمات بالدقة والسرعة المناسبة من أجل التخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل (يوسف: 2013). وتقوم فكرة الإدارة المرئية على عدد من الاستراتيجيات تسمى باستراتيجيات كايزن وتتمثل في استراتيجية وضع قواعد العمل بحيث تكون واضحة ومشملة على تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم، واستراتيجية التطهير التشخيص

حتى تكون قادرة علي مواجهة التغيرات والتحولت المعاصرة.

ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية على القيادات الإدارية (مديري مكاتب الخدمات التعليمية) في مدينة بنغازي، وبيان أوجه القوة والقصور حول ما يمتلكونه من مهارات إدارية وما يطبقونه من استراتيجيات في ضوء النظرية الحديثة للإدارة المرئية.

مشكلة الدراسة:

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية)؟

والعلاج بمعنى النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات وأسبابها بدقة للتمكن من وضع الحلول المناسبة، واستراتيجية القضاء على الهدر من خلال الاهتمام بإدخال قيمة السرعة في الإنجاز وتجنب الهدر في الوقت والموارد المادية والبشرية (Tito et al: 20) أن مفهوم الإدارة المرئية يهتم بتواجد القيادات في الأماكن التنفيذية من حين لآخر وبشكل مستمر، والتحقق من الواقع بشكل مرئي وليس نقلا عن أحد، لتحديد أهم إيجابياته وسلبياته، ومحاولة رؤية المشكلات بشكل أوضح والاستماع إلى المرؤوسين والإسهام معهم في وضع حلول جذرية وسريعة لها، لذلك يُطلق على هذا المفهوم أيضا في بعض الأدبيات مسمى (الإدارة الواقعية) أو (الإدارة على المكشوف). (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: 2013: 18) ، وبما أن مكاتب الخدمات التعليمية تعتبر مؤسسات حيوية يعول عليها المجتمع في تسهيل الخدمات التعليمية بما يتوافق ومتطلبات النمو والتطوير الاجتماعي والاقتصادي، فإن القيادات الإدارية تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيط بها من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين، وهذا يفرض توفير قدرات ومتطلبات

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. تحديد درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها .

2. معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية).

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة ما يلي:

- حدود موضوعية: استراتيجيات الإدارة المرئية.

- حدود مكانية: المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي.

- حدود بشرية: موظفو المكاتب التعليمية الخدمية.

- حدود زمنية: العام 2023-2024.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية

الموضوع الذي تعالجه، إذا أنها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط الإدارة وهو نمط الإدارة المرئية لذا فإن أهمية الدراسة تتجسد في النقاط التالية:

1. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الإداريين ومتخذي القرار بوزارة التعليم والمكاتب الخدمية التعليمية، من خلال تعرفهم إلى أهمية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومستوى تطبيقها من جانب مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي.

2. يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار عند تعيين مديري المكاتب ورؤساء الأقسام، كما تفيد مديري مراكز التدريب في إعداد البرامج التدريبية للقادة الإداريين في المؤسسات الليبية.

3. من الناحية العلمية يؤمل أن توفر هذه الدراسة الأطر النظرية اللازمة لإجراء دراسات أخرى تتناول الإدارة المرئية في المؤسسات التربوية وإداراتها.



مصطلحات الدراسة:

الإدارة المرئية: عرفت الإدارة المرئية على بأنها " أحد المناهج الإدارية العصرية، التي تهتم بالأهداف والوسائل وتعنى بنقل وإيصال رؤيا المؤسسات إلى عقول وضمائر الموظفين، لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها التي ترغب المؤسسة بتحقيقها مستقبلا". (Imai, 2012, p.1)

وتعرفها الباحثة بأنها (أسلوب إداري يتبع فيه المدير استراتيجية عمل واضحة مرنة شفافة تسعى من خلالها الى تحقيق الاهداف المرجوة، وذلك بتقليل الهدر وترشيد النفقات عن طريق ازالة العوائق التي تحول دون تحقيقها بالاعتماد على التواصل المباشر مع العاملين في كافة المستويات)

اما استراتيجيات الإدارة المرئية فيمكن تعريفها إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة استراتيجيات الإدارة المرئية المستخدم في هذه الدراسة والمعد لهذا الغرض.

المكاتب التعليمية الخدمية:

هناك تقسيم إداري خاص بالتعليم في ليبيا هدفه تسهيل الخدمات التعليمية وكل ما

يتعلق بها نظراً لمساحة ليبيا الكبيرة وتباعد المدن والمناطق، " تنقسم ليبيا إلى 36 منطقة تعليمية والتي بدورها تتفرع إلى مكاتب خدمات تعليمية يتبعها عدد من المدارس، تتبع هذه المكاتب التعليمية الخدمية مراقبة التربية والتعليم في البلدية الموجودة بها والمعتمدة لدى وزارة الحكم المحلي والتي بدورها تتبع وكيل التربية والتعليم التابع لوزير التعليم في الحكومة الليبية "(الحكومة الليبية، قرار وزير التعليم 151 لسنة 2020)

الاطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الإدارة المرئية:

لقد مرمفهوم الإدارة المرئية كغيره من المفاهيم بالعديد من المراحل ولكنه تم اعتماده بشكل رسمي كنمط إداري أفرزته منهجية تحسين الأداء اليابانية (كايزن) حيث تدار من خلاله أي مؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية واستخدام الموارد بشكل فعال لإنجاز أهداف المؤسسة وقد بدأ ظهوره في المصانع والشركات، وهو عبارة عن مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج مع حدوث تحسينات تختلف تماماً عن الأصل، وتقوم فلسفته علي انه يمكن تطبيقه في جميع مجالات حياتنا سواء كانت العملية أم



من طبقات الإدارة العليا والوسطى والمتدنية حيث تعتبر الإدارة المرئية إحدى أنماط الإدارة المرنة التي تساعد أي فرد يدخل المكان أول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة، وفي السياق نفسه عرفت بأنها "الأسلوب الإداري الذي يستمد قوته من أرض الواقع، حيث يعتمد على إدارة المشكلة في المواقع التنفيذية بشكل مرئي ومباشر، مما يساهم في التخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل بالسرعة والدقة المناسبة" (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، 18)، كما عرفت كذلك بأنها "منهجية إدارية تقوم على إدخال عمليات تحسين بسيطة ومتدرجة ومستمرة من خلال تواجد المدراء في مكان التنفيذ ويتم بوضع قواعد العمل وتشخيص وعلاج المشكلات بما يقلل من التكاليف ويقضي على الهدر" (القحطاني: 2019، 6)، أما اشتيوي وحمادة (2023: 9) فقد عرفا الإدارة المرئية بأنها "أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات"،

الاجتماعية أم المنزلية فجميعها يمكن أن تستخدمه للتحسين المستمر، لقد حاول العديد من الباحثين طرح جملة من المفاهيم والتعاريف التي توضح مضامين الإدارة المرئية وأهدافها واستراتيجياتها وتطبيقاتها ضمن المحاولات الرامية لتعميق الفهم، وشرح وتفسير طبيعتها وبالرغم من ذلك كله لا يوجد تعريف معياري لها، وفي هذا السياق فقد عرف (Tezal, 2010, et al) الإدارة المرئية بأنها "نمط اداري يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الادارة و يحاول ايجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية الادارية بهدف رفع فاعلية وكفاءة العملية الادارية وتطوير رؤية مشتركة للإدارة والشمولية في تحقيق التفاعل بين الاهداف والوسائل والاهتمام بالأدوار أكثر من الأهداف". كما عرفت بأنها "أحد المناهج الإدارية العصرية، التي تهتم بالأهداف والوسائل وتعنى بنقل وإيصال رؤيا المؤسسات إلى عقول وضمائر الموظفين، لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها التي ترغب المؤسسة بتحقيقها مستقبلا". (Imai, 2012, 1). (p) وقد عرفها برهمين (2012: 29) على أنها أسلوب ونهج إداري حديث مستمر يطبق في المؤسسات يعتمد على تعظيم التواصل المرئي



■ المرونة في أداء المهام الوظيفية بحرية
ضمن إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات
الوظيفية.
■ الواقعية والموضوعية في إدارة الأعمال
والاحداث اليومية وقت وقوعها مكانيا وزمنيا.
■ تخفيض التكاليف والتقليل من الهدر
في الامكانات المادية والبشرية والمالية.
عليه فإن الباحثة تعرف الإدارة المرئية بأنها
أسلوب إداري يتبع فيه المدير استراتيجية عمل
واضحة مرنة شفافة واقعية وموضوعية تسعى
من خلالها الى تحقيق التحسين المستمر، وذلك
بتقليل الهدر وترشيد النفقات عن طريق ازالة
العوائق التي تحول دون تحقيقها بالاعتماد على
التواصل المباشر مع العاملين في كافة المستويات
وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
أهداف الإدارة المرئية:

توجد جملة من الأهداف التي تسعى
الإدارة المرئية الى تحقيقها فهي تهدف الى تهيئة بيئة
العمل المحفزة التي تسودها الثقة والولاء من
خلال تفادي مشاكل العمل وحلها والتخفيف
من حدتها وبالاعتماد على متابعة الأداء ومراقبته
والتواصل مع العاملين بكافة مستوياتهم ورفع
روحهم المعنوية والتعايش مع واقع العمل
وملامسته بشكل مباشر عن طريق نظام اتصال

وعرفها الزبون (2022: 267) بأنها "أحد الوسائل
الإدارية الحديثة التي صممت لمساعدة متخذي
القرار بمشاركة العاملين داخل المؤسسة حاليين
أو جدد أو خارج المؤسسة لسرعة فهم سير
العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها وسرعة
معالجة الأخطاء وعدم تكرارها وإمكانية تقييمها
بشكل سريع بما يحقق اهداف المنظمة".
وكأسلوب إداري عرفت "بأنها أسلوب إداري مرن
وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء والتواصل
بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية
والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية مرنة
يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات
بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع
المجالات.(اشتويو وحمادة، 2023،9).

يتضح من التعاريف السابقة
والقراءات المتعمقة لها ان الإدارة المرئية تركز
على عدة نقاط أهمها:

- امتلاك المنظمة لثقافة التحسين المستمر.
- تحسين عملية التواصل والاتصال المرئي مع العاملين.
- معرفة الأخطاء والمشكلات فور وقوعها ومعالجتها.

عناصرها وصولاً لجذور المشكلة من أجل وضع الحلول لها، ووضع وتنفيذ الإجراءات الوقائية للمشاكل، واستخدام أفضل الطرق لتشخيصها وعلاجها وترشيد القرار الإداري مع وضع الخطط والإجراءات لمنع تكرارها.

استراتيجيات الإدارة المرئية:

ويقضي تطبيق أسلوب الإدارة المرئية ثلاث استراتيجيات أشار إليها كل من (يوسف، 2013)، و(حمادة، 2018:16)، و(المواضية، 2019)، (أبوهمزيم، 2020:16) و(القحطاني، 2020:505)، و(كوجر وهالو، 2022:618) وهي:

1. استراتيجية وضع قواعد العمل:

وتتمثل في مجموعة من الإجراءات العلمية التي تتخذ بهدف تحسين العمل وتطويره باستمرار، مما يساعد على التخلص من الهدر في الموارد والجهد والوقت وتشمل تحديد المهام، والإجراءات العلمية للتنفيذ ومعايير الأداء وطرق التقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة تخدم رؤية ورسالة المنظمة بالطريقة المثلى، كما يجب ألا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد وتشمل تحديد المهام

وتواصل قوي لنقل الحقائق بما يضمن التدخل السريع لإزالة العقبات وحل المشكلات، وفي هذا السياق ذكر حمادة (2018:12) مجموعة من أهم أهداف الإدارة المرئية منها:

1. التحسين المستمر من أجل الارتقاء بالقيم الثقافية لمواجهة تحديات المستقبل، على اعتبار أنه ينطلق من موقع الأحداث، ويتوجه نحو الحاضر من أجل اكتشاف أوجه القصور، وينظر إلى المستقبل من أجل تطوير الأداء.

2. إطلاق كافة الطاقات، واعطاء كل الحريات لكل العاملين بالمؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

3. الاهتمام بشمولية الوسائل بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية.

4. تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي عن طريق المشاركة في استخدام الأدوات وتسليم الأدوار.

وقد بين روك (ROCK,2000:55) أن الإدارة المرئية يمكن ترجمتها عبر خمسة نقاط أساسية: تفقد موقع الحدث بشكل مستمر ومفاجئ لحظة حدوث المشكلة، والاهتمام بمواقع العمل بكافة

1. الرؤية أساس الاعتقاد: وذلك من خلال حصول المدير على غالبية معلوماته من خلال تواجده بالميدان.

2. التواصل الفعال : والذي يعد مبدأ أساسي للإدارة الجيدة، والرسالة المحددة والكاملة والواضحة وهي هدف التواصل الجيد.

3. مستوى الإدراك والاحساس: حيث يعتمد هذا المبدأ على حاسة البصر والمراقبة الفاعلة لمكان العمل المرئي.

4. التشاكر بعملية اتخاذ القرار : وذلك من تواجد المدير والمرؤوسين أثناء حدوث المشكلة وبالتالي تبادل الآراء والخبرات في حلها.

الدراسات السابقة:

شكل موضوع الإدارة المرئية الأساس النظري لإجراء العديد من الدراسات التي حاولت دراسة موضوع الإدارة المرئية واستراتيجيات تطبيقها وتأثيراتها، ونتج عن ذلك إجراء العديد من الدراسات النظرية والميدانية في محاولة لبلورة مفهوم الإدارة المرئية، ودراسة علاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى.

ويستعرض هذا الجزء الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الإدارة المرئية فعلى سبيل المثال لا الحصر هدفت (دراسة حمادة: 2018) إلى معرفة مدى تطبيق وقياس أثر

وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم

2. استراتيجية التطهير: وهي استراتيجية مهمة تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص و تقييم المشاكل وأسبابها بدقة وعلاجها ضمن أساليب يتم اختيارها بعناية، وتتمثل بتنظيم العمل والتخلص من المعوقات بالوقوف على واقع المشكلات وأسبابها والعمل على معالجتها حتى يمكن توصيف علاجها المناسب ووضع خطط لتحسين الأداء في ضوء معايير محددة، وهي مرحلة تابعة ومكملة لوضع قواعد العمل والاشراف على تطبيقها .

3. استراتيجية الترشيد (القضاء على الهدر): تهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة المنظمة وذلك من خلال تحديد الأولويات، والتخلص من الأنشطة والإجراءات غير الضرورية والتي تضيف شيئاً حقيقياً لنتائج العمل، وذلك من خلال المحافظة على الوقت واعتمادها كثقافة من قبل المنظمة مما يسهم في القضاء على الروتين والسرعة في اتخاذ القرارات.

ولابد أن تتم هذه الاستراتيجيات وفق مبادئ أساسية أشار إليها الهذلي (2015: 16) وهي:



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALabyar University of Benghazi

ISSUE: **2** — August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي

العدد: الثاني - أغسطس 2024



مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض وتحديدًا جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والجامعة السعودية الإلكترونية واقتصرت عينة الدراسة على عينة اختيرت عشوائياً بلغ عددها (137) من مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية محل الدراسة، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من محورين وهما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ويتضمن ثلاثة محاور فرعية وضع قواعد التشغيل التطهير القضاء على الهدر، والمحور الثاني: معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية. وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: حصل بعد تطبيق استراتيجية قواعد العمل على متوسط كلي (3.74 من 5) يليه بعد استراتيجية التطهير بمتوسط (3.61)، ثم بعد استراتيجية القضاء على الهدر بمتوسط (3.5) وجميعها بتقدير ممارسة بدرجة كبيرة، وحصل محور المعوقات على متوسط (3.43) من (5) بتقدير (كبيرة). وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة تعزى المتغيرات الجنس، ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه،

مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بكافة المستويات الإدارية والأكاديمية والخدمات بواقع 310 فرداً بالمقر الرئيس بغزة، واقتصرت عينة الدراسة على 132 فرداً، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الكلية الجامعية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاثة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 77.6% وظهر أن بعد استراتيجية وضع قواعد العمل احتل المرتبة الأولى، ومن ثم احتل بعد استراتيجية الترشيح، ومن ثم بعد استراتيجية التطهير، بينما هدفت دراسة (القحطاني: 2019) إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 بالإضافة إلى ذلك هدفت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من وجهة نظر رؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي سنوات الخدمة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع



العمل، والترشيد وتطوير القدرات واشتمل القسم الثاني على (25) فقرة، تتعلق بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة. اشتملت عينة الدراسة على (352) معلماً ومعلمة من مديرية ضواحي القدس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، تشكل ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبتها لهذه الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس جاءت مرتفعة، وجاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، باستثناء متغير الجنس في درجة ممارسة الإدارة المرئية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، كما اتضح

وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم 5 سنوات فأقل، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام (جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة والجامعة السعودية الإلكترونية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير سنوات الخبرة المؤهل العلمي، ومن الدراسات التي تناولت الإدارة المرئية دراسة (خليله: 2021) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من قسمين، تكون القسم الأول من (30) فقرة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس موزعة على أربعة مجالات هي تشخيص الواقع، واستراتيجية وضع قواعد



أيضاً إلى أن مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، بينما هدفت دراسة (المكتوم وفلفلان: 2021) إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتصميم استبانة خاصة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المقر الرئيسي لبنك البلاد في العاصمة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (1500) مفردة، ولصعوبة حصرهم فقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً واسترداد (174) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تقوم القيادة الإدارية في بنك البلاد بتطبيق متطلبات الإدارة المرئية بدرجة كبيرة. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الإدارية في بنك البلاد على تحسين أداء العاملين، وأن هناك فروق في استجابات الباحثين حول متطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد تعزى

من نتائج الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، أما دراسة (المواضية: 2021) فقد هدفت للكشف عن مستوى فاعلية الإدارة المرتبة في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإرباطي، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (137) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لأبعاد فاعلية الإدارة المرتبة بلغ (3.68)، وهذا يعني أن فاعلية الإدارة المرتبة في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ذات مستوى مرتفع. وتحليل أبعاد فاعلية الإدارة المرتبة، يتضح أن وضع قواعد العمل احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، يليها بعد التطهير بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الترشيح بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وأشارت النتائج



المبحوثين حول الإدارة المرئية لدى العاملين في المناصب الاشرافية وجودة القرارات الادارية في شركات الصناعات الغذائية بقطاع غزة تبعاً لكل من المتغيرات الشركة الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. من وجهة نظر عينة الدراسة،

استعرضت الباحثة الدراسات المتعلقة بالإدارة المرئية ويلاحظ أن أغلب الدراسات ركزت علي معرفة أو تقدير أو قياس أثر الإدارة المرئية واختلفت القطاعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها، حيث استفادت الباحثة منها جميعاً، ويلاحظ من استعراض تلك الدراسات حداثة موضوع الإدارة المرئية وعدم دراسته في ليبيا - حسب علم الباحثة- وهذا ما يميز الدراسة الحالية ويسد الفجوة العلمية في هذا الجانب خصوصاً ان بيئة الدراسة مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، كما يلاحظ أنها تنوعت في المناهج المتبعة وركزت أغلبها علي المنهج الوصفي التحليلي ، كما تنوعت عيناتها ولكنها جميعاً استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تباينت الدراسات السابقة من هذه حيث نتائجها ، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات حيث ساعدت في بناء الإطار النظري

للمتغيرات الديموغرافية(المؤهل العلمي - سنوات الخبرة، بينما هدفت دراسة (اشتوي و حمادة:2023) إلى التعرف على جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث طبقت مفردات الدراسة على ثمان شركات للصناعات الغذائية (شركة الخزندار، شركة الخليج، شركة الشواء شركة اليازجي، طيبات الشام شركة ببيونير، شركة أبو إسكندر، شركة الايمان) التي تعمل في قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة الحقيقي من (54) شركة ومثله عينة عشوائية بسيطة مفرداتها (205) من المناصب الاشرافية للعاملين في شركات الصناعات الغذائية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحققت عدد من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة طردية بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية، بمعنى كلما زاد تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية كلما كان هناك جودة قرار أفضل، وأنه توجد ممارسة لاستراتيجيات الإدارة المرئية في شركات الصناعات الغذائية بوزن نسبي قدرة (75.20%) وهي نسبة مرتفعة. وأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة

المرئية لدى مديري المكاتب للخدمات التعليمية
في مدينة بنغازي
مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع
موظفي مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة
بنغازي والبالغ عددهم (173) موزعين على
خمس مكاتب كما هو موضح بالجدول التالي:

، و في تحديد أهدافها وصياغة مشكلتها وبناء
اداتها ومعرفة الوسائل الإحصائية المناسبة.
منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك
للائمته لطبيعة الدراسة، والذي يقوم على
دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في
الواقع، ومن خلال المنهج الوصفي قامت الباحثة
بالتعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب المكاتب التعليمية في مدينة بنغازي

عدد الموظفين	مكتب الخدمات التعليمية
46	بنغازي المركز
54	البركة
25	غرب بنغازي
23	السلامي
25	سيدي خليفة
173	المجموع

(88) موظف وموظفة بمدينة بنغازي، موزعة
على مكاتب الخدمات التعليمية (بنغازي
المركز، البركة، غرب بنغازي،، السلامي، سيدي
خليفة)، وتم توزيع استبانات الاستبيان على
أفراد العينة كما موضح بالجدول التالي:

عينة الدراسة:
اختيرت العينة بالطريقة العشوائية
الطبقية النسبية بنسبة تمثل (50% تقريباً) من
موظفي مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة
بنغازي (مجتمع الدراسة) ، بحيث بلغ عددها

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المكاتب التعليمية في مدينة بنغازي

عدد الموظفين	مكتب الخدمات التعليمية
23	بنغازي المركز
27	البركة
13	غرب بنغازي



عدد الموظفين	مكتب الخدمات التعليمية
12	السلامي
13	سيدي خليفة
88	المجموع

مجموعة من المحكمين مختصين لتخرج في صورتها النهائية مكونة من (21) موزعة على ثلاث ابعاد كل بعد يحتوي على (7) فقرات كما يلي:

- البعد الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل (7) فقرات.
- البعد الثاني: استراتيجية التطهير (7) فقرات.
- البعد الثالث: استراتيجية الترشيح (7) فقرات.

ومن ملاحظات المحكمين جعل المقياس ثلاثي بدلا من المقياس الخماسي لذلك تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات افراد عينة الدراسة وفق درجات الموافقة التالية: (موافق، محايد، غير موافق)، ويصنف المقياس مستويات الأداة علي النحو التالي:

الجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من موظفي وموظفات مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، حيث بلغ المجموع الكلي للعينة (88) موظف وموظفة، تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وبلغ عدد الاستبانات المستردة (88) وبعد فحصها تم استبعاد (3) من الاستبانات لعدم صلاحيتها للتفريغ وهكذا يصبح عدد الاستبانات التي تم ادخالها للتحليل (85) استبانة.

أداة الدراسة:

لجمع البيانات والمعلومات حول آراء الموظفين والموظفات عن درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرنية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية تم بناء استبانة في صورتها الاولية مكونة من (31) فقرة موزعة على ثلاث ابعاد (استراتيجيات)، تم عرضها على

جدول (3) قيم المتوسطات المرجحة المستخدمة محك للدراسة الحالية

درجة التطبيق	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي
منخفضة	من 1 إلى 1.66
متوسطة	من 1.67 إلى 2.33
مرتفعة	من 2.34 إلى 3

وموظفة من خارج عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح قيم الثبات لأبعاد أداة الدراسة (الإدارة المرئية) والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات :

ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، باستخدام معادلة الفا-كرونباخ للاتساق الداخلي بعد تطبيقها على (18) موظف

جدول (4) قيم معاملات الثبات لأبعاد المقاييس المستخدمة في الدراسة معاملات ثبات (الاتساق الداخلي) الفا-كرونباخ

المقياس	البعد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
الإدارة المرئية	استراتيجية وضع قواعد العمل	7	0.82
	استراتيجية التطهير	7	0.84
	استراتيجية الترشيد	7	0.85
المجموع			0.92

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T.Test)، وتحليل التباين الأحادي .

• عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لأهدافها وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة (استراتيجيات الإدارة المرئية) ترواحت بين (0.85 – 0.82). وبلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.92) وهي معاملات علمية مقبولة لأغراض البحث العلمي.

• الوسائل الإحصائية المستخدمة :

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) للتعامل مع بيانات الدراسة والتوصل إلى نتائجها، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ

لفقرات الاستبانة التي تقيس استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها، كما تحدّد في أداة الدراسة، وكانت المتوسطات مرتبة تنازلياً كما في الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الأبعاد (الاستراتيجيات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
2	استراتيجية التطهير	2.03	0.228	متوسطة	1
3	استراتيجية الترشيد	2.00	0.211	متوسطة	2
1	استراتيجية وضع قواعد العمل	1.98	0.361	متوسطة	3
	استراتيجيات الإدارة المرئية	2.02	0.195	متوسطة	

بعد استراتيجيات الترشيد بمتوسط حسابي (2.00)، ومن ثم بعد استراتيجيات وضع قواعد العمل بمتوسط حسابي (1.98)، وجميعها بدرجة تطبيق متوسطة.

ومعنى ذلك أن مديري مكاتب الخدمات التعليمية يمارسون استراتيجيات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة، فهم حسب استجابات افراد العينة يقومون بمتابعة العمل والاشراف عليه ومحاولة التخلص من الإجراءات غير الضرورية منعا للهدر وذلك بوضع بعض الحلول للمشكلات، واتخاذ ما يلزم من اجراءات تجنبهم الوقوع فيها مستقبلا، وذلك باتباع قواعد مرنة وواضحة تنظم سير العمل بما

التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

يلاحظ من الجدول (5) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.02) والانحراف المعياري (0.195). وهذا يدل على أن درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل بعد استراتيجيات التطهير على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.03)، يليه



المدرء على اتخاذ القرارات السليمة التي تعتمد في على دقة البيانات وحدائتها ويجعل ممارسة استراتيجيات الإدارة المرئية لاتصل الى الدرجة المأمولة والفعالة.

تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: حمادة (2018) ودراسة القحطاني (2019) ودراسة أبوليفة (2020) ودراسة خلايله (2021) ودراسة المواضية (2021) ودراسة المكتوم وفلفلان (2021) ودراسة كوجر وهالو (2022) ودراسة اشتيوي وحمادة (2023) التي توصلت الى ان ممارسة الإدارة المرئية بها كانت مرتفعة أو كبيرة.

أما بخصوص أبعاد درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي، ولتوضيح النتيجة بشكل أكثر دقة، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذه الأبعاد التي تبينها الجداول اللاحقة.

البعد الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

يخدم رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ممارسة مديري مكاتب الخدمات التعليمية لاستراتيجيات الإدارة المرئية ولكن ليس بالمستوى المطلوب والمأمول ودون الطموح الذي يجب أن تكون عليه ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأسباب عدة منها:- سيادة النمط المركزي في الإشراف على هذه المكاتب من قبل وزارة التعليم حيث يقتصر دور هذه المكاتب في تنفيذ ما تصدره الوزارة من قرارات مركزية بالإضافة الى عدم المرونة تجعلهم مقيدون عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير الأمور في مناطقهم التعليمية حسب ظروفهم، كما تعزو الباحثة ايضا هذه الدرجة المتوسطة إلى قلة اهتمام الوزارة بتدريب مديري المكاتب على الانماط والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تجعلهم يواكبون التطورات المتسارعة في هذا المجال، كما تعزو الباحثة ايضا هذه النتيجة إلى عدم وجود قاعدة بيانات الكترونية مكتملة تربط المكاتب الخدمية التعليمية بالوزارة و تسهل الحصول على المعلومات الضرورية، وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة وضعف قنوات الاتصال والتواصل، وعدم الاستفادة منها مما يسبب في ضعف قدرة

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد استراتيجية وضع قواعد العمل

ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
5	2.42	0.746	مرتفعة
1	2.23	0.426	متوسطة
3	2.05	0.835	متوسطة
2	2.00	0.672	متوسطة
6	1.85	0.789	متوسطة
4	1.80	0.798	متوسطة
7	1.49	0.665	منخفضة
الدرجة الكلية لبعء استراتيجية وضع قواعد العمل			
	1.98	0.361	متوسطة

عقد الاجتماعات، حيث تساعدهم على معرفة خطوات التنفيذ وصعوباته أولاً بأول.

كما يلاحظ من الجدول نفسه أيضاً أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (7) والتي مفادها "تنفذ خطة العمل بدقة مع مراعاة النواحي الإدارية والفنية فيها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.49) بانحراف معياري (0.665) وجاءت بدرجة تطبيق منخفضة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن خطة العمل لا يتم تنفيذها بدقة ولا

يلاحظ من الجدول السابق (6) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (5) والتي مفادها "تعقد الإدارة اجتماعات دورية للتأكد من قواعد سير العمل" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.42) بانحراف معياري (0.746) وجاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن مديري مكاتب الخدمات التعليمية يحرصون على عقد الاجتماعات بصفة دورية لمتابعة سير العمل وفق القواعد ، وربما يعود ذلك إلى معرفة المديرون واقتناعهم بأهمية

البعد الثاني: استراتيجيات التطهير: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

تُراعى في تنفيذها النواحي الإدارية والفنية ، وربما يعود ذلك إلى عدم مرونة الإدارة العليا وتفويضها للسلطات بالشكل الذي يُمكن المديرين من اتخاذ القرارات المناسبة التي تُمكنهم من تنفيذ خطط العمل بدقة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد استراتيجيات التطهير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفعة	0.487	2.37	تستمع الإدارة إلى مشكلات الموظفين وتعمل على حلها	6
متوسطة	0.402	2.20	تتعرف الإدارة على حاجات العاملين وتحاول تلبيتها	3
متوسطة	0.362	2.15	تتخلص الإدارة من معوقات العمل بطريقة منطقية ومقبولة للجميع	7
متوسطة	0.324	2.11	تطور الإدارة مراحل العمليات الإدارية باستمرار.	5
متوسطة	0.185	2.03	تشخص الإدارة مشاكل العمل بدقة.	1
متوسطة	0.700	1.71	تضع الإدارة الحلول المناسبة للمشكلة وبدقة.	2
متوسطة	0.713	1.67	تطور الإدارة في السياسات المستخدمة من قبلها بحسب متطلبات العمل.	4
متوسطة	0.228	2.03	الدرجة الكلية لبعد استراتيجيات التطهير	

مكاتب الخدمات التعليمية يحرصون على معرفة مشكلات الموظفين ويحاولون حلها ، وربما يعود ذلك إلى فهم المديرين لأهمية الاستماع إلى شكاوي الموظفين ومشكلاتهم وحلها والتخفيف منها .

كما يلاحظ من الجدول نفسه أيضا أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (4)

يلاحظ من الجدول السابق (7) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (6) والتي مفادها " تستمع الإدارة إلى مشكلات الموظفين وتعمل على حلها " حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.37) بانحراف معياري (0.487) وجاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن مديري

سابقا الى سيادة النمط المركزي الذي يجعل من عملية التطوير المستمر لإجراءات العمل وسياساته بطيئة وغير سريعة .
البعد الثالث: استراتيجية الترشيد: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد استراتيجية التطهير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	0.433	2.24	تستخدم الإدارة نظام للتغذية الراجعة والرقابة
متوسطة	310.4	32.2	تنجز الإدارة اهدافها ضمن الإمكانيات المتاحة.
متوسطة	0.324	2.11	تحد الإدارة من إضاعة الوقت اثناء العمل.
متوسطة	0.293	2.09	تهتم الإدارة بإدارة الوقت للتقليل من الجهد المبذول.
متوسطة	0.236	2.05	تتخذ الإدارة القرارات غير الروتينية التي من شأنها تطوير آلية العمل.
متوسطة	0.213	2.04	تعد الإدارة جداول المهمات بدقة ووضوح.
منخفضة	0.663	1.55	توزع الإدارة المخصصات المالية على كافة الأنشطة بموضوعية.
متوسطة	0.211	2.00	الدرجة الكلية لبعد استراتيجية الترشيد

وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن مديري مكاتب الخدمات التعليمية يحرصون معرفة معلومات عن أداء الموظفين ورقابتهم ، وربما

والتي مفادها " تطور الإدارة في السياسات المستخدمة من قبلها بحسب متطلبات العمل " حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.67) بانحراف معياري (0.713) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن عمليات تطوير سياسات واجراءات العمل وفق متطلباته بطيئة نوعا ما وهي دون المستوى المأمول وربما يعود ذلك كما ذكرنا

يلاحظ من الجدول السابق (8) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (3) والتي مفادها " تستخدم الإدارة نظام للتغذية الراجعة والرقابة " حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.24) بانحراف معياري (0.433)

الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها تعزى للمتغيرات) النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية؟
اولا: - متغير (النوع):

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين استجابات الموظفين والموظفات حول درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها ، حيث بلغ متوسط الموظفين (2.03) وبانحراف معياري (0.171)، في حين بلغ متوسط الموظفات (45) وبانحراف معياري (0.215)، وبذلك نجد ان متوسط الموظفين اكبر من متوسط الموظفات واختبار معنوية الفرق بين المتوسطين قامت الباحثة باستخدام الاختبار التائي وبذلك بلغت القيمة التائية (0.621) كما موضح بالجدول (9).

يعود ذلك إلى فهم المديرون لأهمية التغذية الراجعة في تقويم العمل وتنفيذه.

كما يلاحظ من الجدول نفسه أيضا أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (6) والتي مفادها " توزع الإدارة المخصصات المالية على كافة الأنشطة بموضوعة " حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.55) وبانحراف معياري (0.663) وجاءت بدرجة تطبيق منخفضة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن أفراد العينة ينظرون الى أن عملية توزيع المخصصات المالية لا تتم بطريقة عادلة على كافة الأنشطة وربما يعود ذلك سوء توزيع المخصصات المالية من قبل المنظمة أو أن هناك غموض لدى أفراد عينة الدراسة حول طرق صرف المخصصات مما يجعلهم يعتقدون أن توزيع الادارة للمخصصات المالية لا يتم بطريقة عادلة لجميع الأنشطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق استراتيجيات

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	القيمة الاحتمالية
ذكر	40	2.03	0.171	83	0.621	*0.537
أنثى	45	2.01	0.215			
المجموع	85					

*غير دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق (9) أن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت (0.537) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومعنى ذلك أنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة الموظفين (الذكور، الإناث) في درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع، وقد يرجع ذلك أن كل الجنسين من الذكور والإناث يعيشون نفس الظروف وتحكمهم نفس القوانين والأنظمة ويخضعون جميعاً لنفس القرارات والأوامر والتعليمات وأنهم يتبعون نفس الوزارة ويعاملون بشكل موحد جميعاً. تتفق هذه النتيجة مع دراسة اشتيوي وحمادة (2023) والتي أظهرت نتائجها بأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية لدى

العاملين في المناصب الإشرافية وجودة القرارات الادارية في شركات الصناعات الغذائية بقطاع غزة تبعاً لمتغير الجنس. واختلفت مع ما توصلت اليه دراسة القحطاني (2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، ولصالح الإناث، ونتائج دراسة خلايلة (2021) التي لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغير الجنس في درجة ممارسة الإدارة المرئية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور

ثانياً: - متغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتصنيف أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث فئات

تحليل التباين الاحادي توصلت الباحثة إلى
النتائج المبينة بالجدول (10)

دبلوم متوسط وعالي) (ليسانس أو
بكالوريوس) (ماجستير أو دكتوراة) وباستخدام

جدول (10) تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية	القيمة الفائية	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.431	0.851	2	0.033	0.065	بين المجموعات
		82	0.038	3.144	داخل المجموعات
		84		3.209	المجموع

فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات
استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات ممارسة
الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية
والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى
الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل
العلمي، ومع دراسة اشتيوي وحمادة (2023)
والتي أظهرت نتائجها بأنه لا توجد فروق بين
متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة
المرئية لدى العاملين في المناصب الإشرافية
وجودة القرارات الادارية في شركات الصناعات
الغذائية بقطاع غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،
واختلفت مع دراسة القحطاني (2019) والتي
أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة
إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول
تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء
الأقسام في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغير

*غير دالة عند مستوى 0.05
يتضح من الجدول (10) أن القيمة
الاحتمالية (sig) بلغت (0.431) وهي أكبر من
مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومعنى ذلك أنها ليست
ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ ،
نستخلص من ذلك عدم وجود فروق في درجة
تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى مديري
مكاتب الخدمات التعليمية بمدينة بنغازي
وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي،
وقد يفسر ذلك إلى أن جميع الموظفين على
اختلاف مؤهلاتهم يعملون تحت إدارة واحدة
تتبع نفس الوزارة، فيعملون تحت سياستها
وقوانينها ولذلك جاءت استجاباتهم واحدة حول
درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية
تتفق هذه النتيجة مع دراسة
خليلة (2021) التي أظهرت نتائجها عدم وجود

ثالثا:- متغير سنوات الخبرة الوظيفية:

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتصنيف أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث فئات (أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) باستخدام الاختبار التائي توصلت الباحثة إلى النتائج المبينة بالجدول (11).

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة الوظيفية.

سنوات الخبرة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	القيمة الاحتمالية
اقل من 10 سنوات	23	2.01	0.195	83	-0.156	*0.877
اكثر من 10 سنوات	62	2.02	0.196			
المجموع	85					

المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، ونتائج دراسة المكتوم وفلفلان (2021) التي أظهرت أن هناك فروق في استجابات المبحوثين حول متطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس،

نفس نمط العمل في مختلف المكاتب ونظرا لخضوعها لنفس الوزارة فإنهم يخضعون لنفس القرارات والمعاملات وينفذون نفس الخطط. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خلايلة (2021) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما تتفق مع نتيجة دراسة اشتوي وحمادة (2023) والتي أظهرت نتائجها بأنه لا

*غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 يتضح من الجدول السابق (11) أن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت (0.877) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومعنى ذلك أنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تطبيق مديري مكاتب الخدمات التعليمية لاستراتيجيات الإدارة المرئية وأنهم باختلاف سنوات خبرتهم الوظيفية يقرون بأن درجة ممارسة استراتيجيات الإدارة المرئية كانت بدرجة متوسطة، وربما يعود ذلك إلى أن الإدارة تمارس

العينة حول درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة
المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية
بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين
والموظفات بها تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل
العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية).

وبناء على هذه النتائج وبمراجعة الأدب
النظري يمكن تقديم بعض التوصيات التي من
شأنها أن تعمل على تحسين ورفع من درجة
تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وذلك نحو
التالي:

1. عقد ورش عمل تطبيقية لمديري مكاتب
الخدمات التعليمية في استراتيجيات الإدارة
المرئية وتدريبهم عليها وضرورة اهتمام وزارة
التعليم برفع مستواها.

2. ضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات
الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام والمديرين
وإخضاعهم لدورات تدريبية وورش عمل ولقاءات
تربوية في هذا المجال، من أجل رفع كفاءتهم
وتعميق إدراكهم لمفهوم واستراتيجيات الإدارة
المرئية.

3. توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة
القيادة التبادلية لدى جميع مديري المكاتب
الخدمية التعليمية في ليبيا وكذلك مديري
المدارس العامة بليبيا.

توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين
حول الإدارة المرئية لدى العاملين في المناصب
الإشرافية وجودة القرارات الادارية في شركات
الصناعات الغذائية بقطاع غزة تبعاً لمتغير
سنوات الخدمة، وتختلف مع نتائج دراسة
القحطاني(2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود
فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد
العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية
لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة
تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم 5
سنوات فأقل، ونتائج دراسة المكتوم
وفلفلان(2021) التي أظهرت ان هناك فروق في
استجابات المبحوثين حول متطلبات الإدارة
المرئية في بنك البلاد تعزى لمتغير سنوات الخبرة
لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات.

ملخص النتائج والتوصيات:

أظهرت عملية تحليل البيانات
ومعالجتها إحصائياً النتائج التالية:

1. أن درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة
المرئية لدى مديري مكاتب الخدمات التعليمية
بمدينة بنغازي من وجهة نظر موظفيها كان
بدرجة متوسطة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد

التسارع الاستراتيجي: بحث ميداني، مجلة كلية
الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 53، 10-23.
- اشتوي، محمد عبد ، حمادة ، سوزان
أحمد (2023) جودة القرارات الإدارية في ضوء
ممارسة الإدارة المرئية بشركات الصناعات
الغذائية في قطاع غزة، المجلة العربية للعلوم
الإنسانية والاجتماعية، ع 19 / الجزء الأول،
ص ص 1-47.

- برهمين، أميرة عبد الرحمن أحمد
(2012) مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل
الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية
كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم (رسالة
دكتوراه)، جامعة أم القرى المملكة العربية
السعودية.

- الحربي، محمد بن محمد أحمد
(2017) متطلبات تحسين أساليب القيادة
الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن كلية
التربية مجلة العلوم التربوية، جامعة طيبة
بالمدينة المنورة (1)2، ص 234 262

- الحكومة الليبية وزارة التعليم (2020).
قرار رقم (151) لسنة (2020) بشأن اعتماد
التنظيم الداخلي لدواوين ومراقبات التربية
والتعليم الصادر بتاريخ 3-5-2020.

4. دراسة العلاقة بين الإدارة المرئية
وبعض الأساليب الإدارية الأخرى مثل الهندرة
والإبداع والتمكين والتحفيز والتميز المؤسسي.
5. إجراء دراسات تتناول الإدارة المرئية
وتأثيرها على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل
الفاعلية في العمل والولاء التنظيمي والرضا
الوظيفي.
أولاً- المراجع العربية:

- أبو ليفة، سناء مصطفى (2020): دور
مقومات السلامة النفسية في العلاقة بين
استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد
المنظمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية
والبيئية، 11(3)، الجزء الثاني، ص ص 663-
733.

- أبو هزيم، راية. (2020). درجة ممارسة
مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة
المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، رسالة
ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية قسم
الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية جامعة
الشرق الأوسط الأوسط

- أحمد، مروة سامي، والكبيسي، صلاح
الدين عواد (2023): تأثير الإدارة المرئية في



للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين، المجلة
العلمية لكمية التربية - جامعة اسيوط،
38(9)، ص 261-278.

- القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني
زيد (2019): واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية
في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض
لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة
2030م،، مجلة العلوم التربوية والنفسية
3(17)، ص ص 1-29.

- كوجر، جوتيار حسن وهالو، لزيكن
محمد (2022): استراتيجيات الإدارة المرئية
ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية
المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من
الأفراد العاملين في شركات إنتاج المياه المعدنية
في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة
نوروز، 11(3)، ص ص 619-
<https://doi.org/10.25007/ajnu.v11n3.631a1254>

- المكتوم، عبد الله بن أحمد، و فلفلان،
عساف بن زكي (2021): مدى تطبيق القيادة
الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية
وتأثيرها على أداء العاملين فيه، المجلة

- حمادة، سوزان أحمد (2018) الإدارة
المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية
على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية رسالة
ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- الحيلة، أمال عبد المجيد، أبو عجوة،
حسام كامل (2018) أثر الإدارة المرئية في تحقيق
التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في
شركة بشير السكسك وشركاه، مجلة كلية
فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات،
فلسطين، 5، ص 399-436.

- خبراء المجموعة العربية للنشر
والتدريب (2013). الإدارة المرئية مدخل
للتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر والتدريب،
القاهرة.

- خلايلة، محمد محمود
عبدالله (2021). درجة ممارسة الإدارة المرئية
لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية
ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى
المعلمين، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات
العليا، جامعة القدس.

- الزبون، عدنان مفلح (2022): درجة
ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الاردن



Afaq Journal for Human
and Applied Studies

Faculty of Arts and Sciences
ALabyar University of Benghazi

ISSUE: **2** — August **2024**

مجلة آفاق للدراسات
الإنسانية والتطبيقية
كلية الآداب والعلوم الإيبار
جامعة بنغازي

العدد: الثاني - أغسطس 2024



ثانياً - المراجع الأجنبية

- Imai, M..(2012).

Gemba.Kaizen:.A.common sense
approach.to.a.continuous
improvement.strategy.New York:
McGraw Hill.

-Tezal Algen. Koskela, Lauri

& Tzortzopoulos.Patricia

(2010).VM.in.construction:

Study.Report.on.Brazillian Cases.

-Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D.

(2010). Applying the

Kaizen.method.and.the.5S

technique.in.the.activity.of post-

sale.services.in.the knowledge-based

organization. In Proceedings of

the.International MultiConference of

Engineers and Computer Scientists (Vol. 3,

No. 1, pp. 1-5).

الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم

الإدارية.16(3)، ص ص 1-33.

— المواضية رضا سلامة (2021) مستوى

فاعلية الإدارة المرئية في كليات العلوم التربوية في
الجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة
التدريسية، مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية
والاجتماعية، م(8)، ع(3)، 93-212.

— الهذلي، واجد (2015) إمكانية تطبيق

الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في
منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين
رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى السعودية.

— يوسف، داليا طه (2013). كيفية

استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم
الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في
التربية وعلم النفس السعودية، ع 35 ، ج 4،

351-368