

معوقات تطبيق الإدارة المرئية من وجهة نظر مديرى ومعلمى مؤسسات رياض

الأطفال في مدينة دمشق

وسيم حسن التصير^{1*}

^{1*} مدرس، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق.

https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=RAwkl0YAA_waseem1985.alkasser@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدف البحث إلى تعرّف معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال، والكشف عن وجود دلالة فروق بين متطلبات تقديرات العينة الكلية في تحديد معوقات تطبيقها باختلاف (الجهة المشرفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى استبيانه "أداة للبحث" بلغ عدد بنودها (45) بندًا موزعة على أربعة محاور على النحو التالي: المعوقات البشرية (12) بندًا، والمعوقات التنظيمية (12) بندًا، والمعوقات الإدارية (12) بندًا، والمعوقات المالية (9) بند، وتألف المجتمع الأصلي من جميع مديرى رياض الأطفال ومعلميهما في مدينة دمشق، واقتصرت عينة البحث على (95) مديرًا و (235) معلم روضة أختيروا بالطريقة العشوائية. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- إن المتطلبات الحسابية لإجابات عينة البحث لمحاور معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال انحصرت بين (3.96 و 4.38)، وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور المعوقات المالية، تلاه المعوقات الإدارية، وفي المرتبة الثالثة المعوقات البشرية، وفي المرتبة الرابعة المعوقات التنظيمية، وجميع هذه المعوقات جاءت بدرجة مرتفعة.

- عدم وجود دلالة فروق بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، في حين أظهرت النتائج وجود دلالة فروق تبعاً لمتغير "سنوات الخدمة" لصالح أفراد العينة ممن لهم سنوات خدمة أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات، وممن لهم 10 سنوات خدمة فأكثر. ولمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد العينة من المؤهلات العلمية الأعلى.

تاريخ الإيداع: 2023/11/19

تاريخ القبول: 2024/3/4



حقوق النشر: جامعة دمشق -
سوريا، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر

بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

ومن أهم مقتراحات البحث:

- عقد جلسات تثقيفية وتوعوية للمعلمين والإداريين حول فوائد واستخدامات الإدارة المرئية وأليّة تطبيقها بشكل فعال في مؤسسات رياض الأطفال.
- تشجيع التواصل المستمر بين الإدارة والمعلمين، وتوفير منصات للتعاون وتبادل الأفكار لتعزيز استخدام الإدارة المرئية بشكل فعال.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية، وتشجيع استخدام التقنيات الجديدة والأدوات المتطورة .
- إجراء بحث عن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مفاهيم تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال.

الكلمات المفتاحية: معوقات، الإدارة المرئية، مؤسسات رياض الأطفال.

Obstacles to applying visual management from the point of view of managers and teachers Kindergarten institutions in Damascus

Wasem Hssn Al kasir ^{*1}

^{1*} Lecturer, Department of Comparative Education and Educational Administration, College of Education, Damascus University

<https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=RAwkl0YAA>
waseem1985.alkasser@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:

The research aimed to identify the obstacles to applying visual management in kindergarten institutions, and to reveal the existence of significant differences between the average estimates of the total sample in determining the obstacles to its application depending on (the supervising body, years of experience, and academic qualification, Job title).

The researcher used the descriptive analytical method based on a “research tool” questionnaire, the number of which was (45) items distributed over four axes as follows: human obstacles (12) items, organizational obstacles (12) items, administrative obstacles (12) items, and obstacles Finance (9 items), and the original community consisted of all kindergarten principals and teachers in the city of Damascus, and the research sample was limited to (95) manager and (235) kindergarten teachers who were chosen randomly.

The research reached a set of results, the most important of which are:

- The arithmetic averages of the research sample's answers to the axes of obstacles to implementing visual management in kindergarten institutions were limited between (3.96 and 4.38), and the axis that ranked first was the axis of financial obstacles, followed by administrative obstacles, in third place were human obstacles, and in fourth place were organizational obstacles. All of these obstacles were at a high level.

Received: 19/11/2023
Accepted: 4/3/2024



Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

- There are no significant differences between the average scores of the responses of the research sample members regarding the obstacles to applying visual management in kindergarten institutions according to the supervisory authority variable, while the results showed that there are significant differences according to the “years of service” variable in favor of the sample members who have more than 5 years of service and less. From 10 years, and those with 10 or more years of service. The academic qualification variable is in favor of higher academic qualifications. The most important research proposals are:
 - Holding educational and awareness sessions for teachers and administrators about the benefits and uses of visual management and the mechanism for applying it effectively in kindergarten institutions.
 - Encouraging continuous communication between administration and teachers, and providing platforms for cooperation and exchange of ideas to enhance the effective use of visual management.
 - Promoting a culture of innovation and continuous improvement in educational institutions, and encouraging the use of new technologies and advanced tools.
 - Conducting research on the role of organizational culture in enhancing the concepts of applying visual management in kindergarten institutions.

Key Words: Obstacles, Visual Management, Kindergarten Institutions

المقدمة:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات المعلوماتية والتكنولوجية في مختلف مجالات الحياة، وكل هذه التغيرات الجوهرية دفعت الإنسان إلى السعي لرسم ملامح المستقبل للسيطرة عليه وتطويعه ليتناسب حاجاته، ويرتقي بالمجتمع. لقد تطورت الإدارة التربوية، واتسعت مجالاتها لتشمل جميع المكونات البيئية من مجتمع محلِّي ومنهاج ومتعلمِين ومعلمِين ومبانٍ، وأصبحت ضرورة وحاجة في المجتمع المعاصر، فالإدارة السليمة شرط أساس من شروط التربية الصالحة، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ونجاح الإدارة يقاس بمدى قدرتها على تطوير مواردها البشرية والمادية وتنميتها، والتقدم الذي تحرزه معيار لنجاح إدارتها، ويرتبط ذلك بنمط السلوك المؤسسي الذي يتبعه المدير الذي ينتهي نهجه إيجابياً في أدائه التربوي وفي فاعلية العملية التربوية والتعليمية وتطويرها (الجميلي، 2011، 80).

وتعتبر مؤسسات رياض الأطفال مؤسسات تربوية واجتماعية تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلًا سليماً للالتحاق بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي حتى لا يشعر بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة، وتترك له الحرية التامة في ممارسة نشاطاته واكتشاف قدراته وميوله، وتسعى إلى إكسابه خبرات جديدة.

ويمثل الجهاز الإداري في المؤسسة التعليمية العمود الفقري لهذه المؤسسة، فعلى قدر كفاءته وجودته تظهر فعالية النظام داخل المؤسسة التعليمية، ونجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ومن هنا يظهر أن تدني الأداء الإداري في التربية قد يسبب إخفاق التطبيقات التربوية في الميدان.

ويؤدي مدير الروضة دوراً بارزاً في نجاح مؤسسته من خلال ما يقوم به من أداء، فهو مطالب بالتخفيط للروضة وتحديد أهدافها المنشودة وتوفير الوقت واستغلال الموارد وحل مشكلات العمل بواقعية ومرونة (كينان، 1995، 13).

ويمكن القول إن نجاح مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق الأهداف المرجوة منها يتطلب متابعة المستجدات المعرفية والمهارية المتصلة بالعملية الإدارية التي تسهم في التنظيم والتحسين والتطوير الدائم، وهذا ما دفع المختصين إلى البحث عن أنماط إدارية جديدة من شأنها الحفاظ على مكانة المؤسسات التربوية وتحسين أدائها نحو تحقيق أهدافها بصورة متوازنة بين جودة الأداء والممارسات وفاعلية تحقيق الأهداف، ولعل من أبرز هذه الأنماط نمط الإدارة المرئية، وهذا النوع من الإدارة استحدثه اليابان لتحويل النمط القيادي والإداري إلى أسلوب مرئي يعتمد في متابعته سير العمل على المتابعة المرئية من موقع العمل، ويستند إلى إدارة وقيادة إداريين فاعلين لديهم رؤية واضحة ومتدرجة لخطط المؤسسة وقابلة للتطبيق، وتشارك الموظفين وتعزز شعورهم بالدافعية والمسؤولية نحو العمل والإنجاز (Imai,2001,63). وجعل مشكلات العاملين كلها مرئية لدى الإدارة ومحسوسة للغاية توفر للمديرين فرصة عيش المشكلة مع العاملين والشعور بكل ما يواجههم من صعاب، والعمل على حلها، وهو مالم يكن ليحدث مع المديرين في مكاتبهم بعيداً عن العمال والموظفيين، وهذا يوفر مؤشرات قياسية في رقابة العمليات والأداء والنهوض بالمؤسسة للأطفال من خلال تحقيق متطلباتها والحد من معوقاتها وانعكاس منهاجياتها على قيم المؤسسة ورؤاها، وهذا ما يقع على عاتق الإداريين في تلك المؤسسات.

مشكلة البحث.

في ظل تامي التقدم العلمي والتقني أصبحت الحاجة ملحة لأسلوب إداري قادر على مواكبة التغيرات، وتعد الإدارة المرئية أسلوباً إدارياً حديثاً ومستمراً في التطبيق، بعد أن أصبح التجديد والتطوير سمة ضرورية تنسن بها المؤسسات الحديثة، فالإدارة التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات البيئية المعاصرة واتباع أساليب إدارية جديدة وحديثة.

والإدارة المرئية ليست إدارة أزمات، وإنما تعد تطبيقاً عملياً مستمراً لإدارة الأحداث اليومية في مكان وزمان وقوعها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب الإداري على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية الرأسية والأفقية في أماكن العمل المختلفة، وهي لا

تعني جولات المدير الروتينية على موقع العمل بل على المدير أن يقضي معظم وقته متنقلًا بين قاعات الأنشطة والمكاتب يتابع العاملين ويسمع إليهم، ويهتم بما يجري في بيئه العمل.

وقد أشارت دراسة تيزل & كوسكيللا & تزورتوبulos (Tezal & Koskela & Tzortopoulos, 2010) إلى أن استخدام الإدارة المرئية يسهم في تطوير العمل وأداء العاملين ورفع معنوياتهم، والشعور بالرضا الوظيفي عن أدائهم وإنجازاتهم والتغلب على حالة التوتر والقلق تجاه مستقبل المؤسسة، ويسهم في حل المشكلات الإدارية المختلفة التي تواجه إدارة المؤسسات التربوية من خلال توفير رؤية شاملة للمشكلة وتوجيه الجهود نحو حلها بطريقة فعالة. كما أشارت دراسة دايا (Daiya, 2012) إلى أن استخدام الإدارة المرئية يساعد على الدقة في إنجاز التقارير باستخدام الرسوم البيانية والمخططات والرسوم التوضيحية لتوضيح المفاهيم والأفكار بشكل أفضل والجداول الزمنية لتصور تسلسل الأنشطة مما يساهم في تقليل الأخطاء والمشكلات وحلها بسرعة لتوارد قادة المؤسسة في الميدان. كما أظهرت دراستا (محمد وآخرون، 2022) و (عثمان، 2020) أن الإدارة المرئية أسهمت في التحسين المستمر، وتطوير أداء العاملين في المجال التربوي من خلال التعامل مع التحديات المعقدة بشكل أفضل، فهي توفر وسيلة فعالة لنشر المعلومات وتوجيه الجهود للوصول إلى حلول مبتكرة ومستدامة ل مختلف المشكلات الإدارية والتنظيمية .

كذلك أكدت دراسة (الهذني، 2015) ضرورة إزالة العقبات التي تصعف إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية من قلة الوعي بأهمية تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التربوية، والقلق من تطبيقها حرصاً على خصوصية العاملين، ومقاومة التغيير لدى بعض الأفراد نظراً لتغيير الروتين التقليدي في العمل الإداري، وغيرها ومن خلال التعامل مع هذه العقبات وحلها يمكن تحقيق تطبيق الإدارة المرئية بنجاح وتحقيق التحسين والتطور المستدام في العملية التعليمية. وهذا ما دعت إليه دراسة (الزبون، 2022) من ضرورة إقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل لتعزيز الإدارة المرئية وتجاوز المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسات التربوية بالشكل الصحيح والهادف.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله إدارياً في العديد من المؤسسات التربوية وزياراته المستمرة لمؤسسات رياض الأطفال البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير بسبب تعقد التنظيمات الروتينية والافتقار إلى سياسة إدارية واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات ومعايير الأداء، بالإضافة إلى اعتماد معظم الأعمال الإدارية على الروتين في العمل وعدم الاهتمام بالعمل الإبداعي، وتغيب بعض مديري مؤسسات رياض الأطفال عن الميدان وانشغلواهم بالأعمال الورقية، وتوزيع المهام على المرؤسين. كما أظهرت نتائج دراسة استطلاعية أجراها الباحث بتاريخ 2023/3/28 على عينة مكونة من (5) مديرين و (5) معلمين في رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق عن طريق طرح الأسئلة التالية عليهم:

ما دور الإدارة المرئية في تحقيق التحسين المستمر؟ وكيف يمكن الاستفادة من الإدارة المرئية؟ وما أبرز تحديات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال؟

وقد كانت الإجابات تدل على إن تطبيق الإدارة المرئية يساهم في تحقيق التحسين المستمر عن طريق إحداث التغيير والنجاح في إدارة التغيير، وهذا لا يتحقق إلا في ظل وجود فلسفة واضحة تحكم نظام العمل في مؤسسات رياض الأطفال، وهذا غائب عن ميدان الإدارة المرئية من وجهة نظر العينة الاستطلاعية، وبنسبة 80%， ويمكن الاستفادة من تطبيق الإدارة المرئية في زيادة المشاركين بين العاملين وبين جميع المستويات الإدارية، وتقليل الفجوة بين المخطط والمنفذ، وبنسبة 70%， لكن هناك الكثير من العقبات التي تحول دون تطبيق الإدارة المرئية مثل (عدم جدية العمل ونقص المعلومات وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة وغياب الاتصالات الفعالة والتنسيق المسبق وغيرها) وهذا يؤثر سلباً في أداء مهام جميع العاملين، وينعكس مباشرةً على تحقيق أهداف العملية التعليمية بالشكل المطلوب، وبنسبة 100%.

ومما سبق وفي ظل الجهود الحثيثة المبذولة في إطار تتميم المنظومة التعليمية بشكل كامل وفي ضوء وجود بعض القصور في مستوى الأداء الإداري، وإسهام الإدارة المرئية بشكل إيجابي في تحسين نوعية وجودة المنظومة التعليمية، وقلة الدراسات المحلية

في مجال تطبيق الإدارة المرئية في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال تأتي هذه الدراسة لاستكمال الجهد البحثي في تناول

موضوع الإدارة المرئية والوقوف على معوقات تطبيقها. في ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات تطبيق الإدارة المرئية من وجهة نظر مديرى ومعلمي مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق؟

أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث فيما يأتي:

- تعد الإدارة المرئية مدخلاً حديثاً من مداخل تطوير الإدارة في المؤسسات التربوية، وهذا يعطي البحث أهمية علمية في تناوله

المداخل الحديثة وتطبيقاتها التربوية لتطوير الواقع واستشراف المستقبل من خلال البحث العلمي الفاعل.

- يمكن أن يساعد هذا البحث صناع القرار في المؤسسات التربوية على تعرف المعوقات التي تواجه الإدارة المرئية في مؤسسات

رياض الأطفال والعمل على تقديم الحلول الالزمة لها.

- قد تساعد العاملين في وزارة التربية ولاسيما مديرى الإدارات التربوية في تطوير مؤسسات رياض الأطفال.

- إثراء الدراسات المتصلة بالإدارة المرئية بسبب ندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرف معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال .

- الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض

الأطفال تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.

- الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض

الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

- الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض

الأطفال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

فرضيات البحث.

في ضوء أهداف البحث تحدد فرضيات البحث عند مستوى الدلالة (0.05) بما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات إجابات افراد العينة على استبانة معوقات الادارة المرئية تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات الادارة المرئية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات الادارة المرئية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات الادارة المرئية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

متغيرات البحث: تحددت متغيرات البحث وفق الآتي:

متغيرات مستقلة:

- **سنوات الخبرة:** (5 سنوات وما دون، أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

- **المؤهل العلمي:** (ثانوية أو معهد متوسط- إجازة جامعية- دراسات عليا).

- **تابعية الروضة:** (حكومية- خاصة).

- **المسمى الوظيفي:** (معلمين- مدراء)

متغيرات تابعة:

بنود معوقات الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، وتقاس بدرجات المديرين والمعلمين على استبانة معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم .

حدود البحث: طبق البحث ضمن الحدود البشرية، والزمانية، والمكانية، والعلمية، المحددة كالتالي:

- **الحدود البشرية:** تشمل المديرين والمعلمين في مدينة دمشق (ذكور - إناث) في مؤسسات رياض الأطفال.
- **الحدود الزمانية:** طبق البحث عام 2022-2023.
- **الحدود المكانية:** مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق.
- **الحدود العلمية:** يشمل البحث معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

المعوقات: Obstacles

حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كالسد بين المرء طموحه أو تحقيق حاجاته (جرجس، 2005، 360). وهي تلك العقبات التي تقف حائلًا أمام المديرين والمعلمين، فتمنعهم من التفاعل والمشاركة فيما بينهم، ما يعيق تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية المرجوة (الحريري، 2002، 112).

ويعرفها الباحث إجرائيًا: بأنها الصعوبات المرتبطة بالجوانب البشرية والتنظيمية والإدارية والمالية التي تؤدي إلى عرقلة مؤسسات رياض الأطفال عن تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

الإدارة المرئية: Visual Management:

نطط إداري ياباني حديث هدفه الخروج من أسلوب الروتين التقليدي في الإدارة إلى أسلوب إبداع، يعمل على توفير التواصل المرئي بين الإدارة العليا والعاملين بفعالية، ويسعى لسير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها ومعالجة الأخطاء وعدم تكرارها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والرؤى. (زينو، 2020، 12).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها منهجية إدارية تقوم على إدخال عمليات تحسين بسيطة ومتدرجة ومستمرة عن طريق تواجد المديرين في الميدان في مؤسسات رياض الأطفال من خلال وضع قواعد عمل واضحة وتشخيص المشكلات، والعمل على علاجها لتقليل التكاليف والحد من الهدر.

رياض الأطفال: Kindergartens:

هي مؤسسات تربوية اجتماعية تستقبل الأطفال من عمر الثالثة حتى السادسة، وتسعى إلى توفير الشروط التربوية المناسبة والجوية الملائمة لرعاية القوى الكامنة بغية إيقاظها وتسهيل سبل نموها من النواحي الجسدية والاجتماعية والعقلية والنفسية جميعها (مرتضى و أبو النور (أ)، 2003/2004، 15).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مؤسسات تربوية تعليمية تشمل الأطفال من (3-6) سنوات، تضم رياض الأطفال العامة والخاصة التابعة لمديرية التربية بدمشق.

الإطار النظري:

أولاً: الإدارة المرئية:

1-مفهوم الإدارة المرئية:

2-الإدارة المرئية أسلوب إداري حديث (ياباني)، ويعد من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية المتطرفة، وتعنى بإدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل،

لذلك هي أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع بكل شفافية.

وفيما يلي أبرز التعريفات التي غُنِيت بتفسير مفهوم الإدارة المرئية:

وعزفها (حمادة، 2018، 1): بأنها إحدى الوسائل الحديثة في الإدارة صممت لتساعد متذبذبي القرار على مشاركة العاملين داخل المؤسسة

أو خارجها لفهم سير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها وسرعة معالجة الأخطاء وعدم تكرارها وإمكانية تقديرها بسرعة.

كما عزفها (برهيم، 2013، 12): بأنها جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المؤسسات الهدافة إلى تغيير

ال Capacities لفريق العمل بطريقة مبسطة تعتمد على التأثير المعمق للرؤية في الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل.

وعزفها نايك (Nick, 2011, 65): أحد المناهج الإدارية الحديثة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بحيث تنتقل المؤسسة إلى

عقل الطفل وضمير العاملين ووجانهم فيها فيسعون إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة.

وعزفها إيمي (Imai, 2007, 1): بأنها نمط إداري يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية العمل وتطوير رؤية مشتركة بين العاملين

وশمولية تحقيق التفاعل بين الأهداف والوسائل والاهتمام بالأدوار أكثر من الهدف.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإدارة المرئية بأنها: جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في مؤسسات

رياض الأطفال الهدافة إلى تغيير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة مبسطة تعتمد على التأثير المعمق للرؤية في الفعل والحركة

والتصرف الفوري في مكان العمل.

2- **مبادئ الإدارة المرئية:** تعتمد الإدارة المرئية على المبادئ الأساسية الآتية التي حدتها (برهيم، 2013، 96) كالتالي:

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** يتم تحديد المشكلة بشكل مرئي وهذا يزيد عدد الذين يرون المشكلة، فيزداد عدد المشاركين في

الدراسة والتحليل لها، وهذا ينعكس على فرص وجود حلول جيدة وسريعة للمشكلة.

- **الرؤية على أساس الاعتقاد:** يمكن أن يحصل القائد على (80%) من معلوماته من الرؤية.

- **التأثير البصري:** إن تأثير الرؤية بالصورة المرئية يثير الكثير من الشجون والعواطف ويركز المشاعر.

هكذا نجد أن تطبيق الإدارة المرئية تطبيقاً منهجياً وسليماً يتطلب توافر قائد يتمتع بالعديد من المزايا، ويمتلك الأدوات التي تساعده على تحقيق أهداف المؤسسة على أن يتمتع بالشفافية، ولديه رسالة وأهداف واضحة يسعى إلى تحقيقها، ويتمتع بمهارات عالية في رؤية الأمور من جميع الزوايا.

3-أهداف الإدارة المرئية:

تتمتع الإدارة المرئية بأهمية كبيرة لما تتوفره من قدرات وإمكانات وحلول إبداعية للمشكلات تسهم في تحسين مستويات الإنتاجية، ومن أهداف الإدارة المرئية كما ذكرها (سعيد، 2017، 93):

- تمكين المؤسسة من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.
- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيد من الخدمة ومقدميها.
- كما تضييف (Daiya, 2012, 66) إسهام الإدارة المرئية في تحقيق الأهداف التالية:
- تهيئة بيئة العمل وترسيخ المبادئ والقيم لدى العاملين والكشف عن المشاكل وجعلها مرئية.
- تحسن أداء العاملين وزيادة رضاهم وتقليل الأخطاء والمشكلات وسرعة حلها وتحسين الجودة في العمل.
- وهذا ما أكدته دراسة (الموسوى والشيباوي، 2016) لأن الإدارة المرئية لها أثر كبير في جودة الأداء.
- ويضيف (حمادة، 2018) لما سبق الأهداف التالية:
- إطلاق الطاقات كافة، وإعطاء كل الحريات لكل للعاملين بالمؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.
- الاهتمام بشمولية الوسائل بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووكان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية.

ويضيف (الهذلي، 2005، 63) لما سبق الأهداف التالية:

- **التواصل الجيد (الاتصال الفعال):** هو هدف أساسى للإدارة الجيدة، والرؤية خير وسيلة لوصول الرسالة المحددة والواضحة والشاملة، وهذا ما دعت إليه دراسة (الديراوى وآخرون، 2022) فتقوية جانب الإدارة المرئية يتطلب إقامة علاقات إنسانية سليمة تدعم التواصل الإيجابي من أجل زيادة دافعية العاملين وتعرف احتياجاتهم والعمل على تلبية.
- **مستوى الإدراك والإحساس:** المتولد عن حاسة البصر (المراقبة الفاعلة لمكان العمل المرئي).

وقد أكدت دراسة (خمش، 2014) أن الإدارة المرئية تساعد المرؤوسين على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، وترسيخ القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات التربوية، وإيجاد الفرصة لاكتشاف المبدعين، وفتح المجال لهم لتحقيق أهدافهم، وإقامة قاعدة اتصال قوية بين قواعد التنفيذ وقمة الهرم الإداري لنقل الحقائق على نحو يكفل التدخل السريع في حل المشكلات وإزالة العقبات، وتحسين مستويات الأداء للمرؤوسين.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة المرئية تهدف للتشارك بين جميع أفراد المؤسسات التربوية ومنهم تبادل الآراء والأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية روح الفريق والولاء لديهم، والعمل على حل المشكلات وتقادها منها وعدم تكرارها، ومتابعة العمل وتنفيذها، ووجود اتصال فعال بين المستويات الإدارية الأفقية أو الرأسية، والتحسين المستمر لتقليل الفاقد وتدريب العاملين على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لحل المشكلات التي تواجههم.

4- إستراتيجيات الإدارة المرئية:

تعد الإدارة المرئية منهاج عمل متعددًا ومستمرًا لإدارة المكان بأحداثه وفي كل الأوقات، إذ يستمد قيمته من الواقعية، وتعد تحدياً هاماً لإدارة المستقبل من أرض الواقع، وكى تتوفر الشفافية المطلوبة لابد من تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات نذكر منها الآتى:

(يوسف، 2013، 56) كالتالى:

- وضع الأنظمة والقواعد: وتمثل بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تتخذ لتحسين العمل وتطويره باستمرار ، وهذا يساعد على التخلص من الهدر في الموارد والجهد والوقت ، وتشمل تحديد المهام والإجراءات العلمية للتنفيذ ومعايير الأداء وطرائق التقويم ، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة تخدم رسالة المؤسسة التربوية بالطريقة المثلثي .
 - إستراتيجية التطهير : وهي إستراتيجية تستوجب النزول والتواجد على أرض الواقع وتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة وعلاجها ضمن الأساليب ، يتم اختيارها بعناية ، وتمثل بتنظيم العمل والتخلص من المعوقات بالوقوف على واقع المشكلات وأسبابها والعمل على معالجتها .
 - إستراتيجية القضاء على الهدر : وذلك من خلال تحديد الأولويات والتخلص من الأنشطة والإجراءات غير الضرورية التي تضيف شيئاً حقيقياً لنتائج العمل .
 - إستراتيجية (طبق - خطط - راجع - طور) : تتمثل في مجموعة من الخطط المدروسة التي تم تطبيقها ومراجعتها لإجراء التعديل بقصد التطوير .
- مما سبق نستخلص أن إستراتيجيات الإدارة المرئية تتمثل بتحديد القواعد المنظمة للعمل ، وتحديد المهام والواجبات الوظيفية لكل المرؤسين والوحدات الإدارية ، وتحديد معايير التقييم وأساليب المتابعة والتنفيذ والإشراف التي تهدف إلى التخلص من أي أنشطة لا تضيف قيمة لنتائج العمل .
- وهناك العديد من الخطوات التي يجب اتباعها عند تطبيق إستراتيجية الإدارة المرئية، منها:

- التحقق من الأدوات والأساليب .
- اتخاذ الإجراءات الوقائية على الفور .
- معرفة السبب الأساسي للمشكلة .
- توحيد معايير لمنع تكرار المشكلة .

5-متطلبات الإدارة المرئية:

يتطلب تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية العديد من المتطلبات يلزم توفرها لنجاح تطبيقها، وقد أورد (الهنلي، 2015) منها:

- الالتزام من قبل الإدارة العليا والعاملين بمبادئ الإدارة المرئية.
- التركيز على العمليات، فتوفر الموارد اللازمة للعمليات يدفع لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد.
- كما تتطلب الإدارة المرئية كما أوردها (الغريفات، 2015، 96) مالي:
- توفر روح المشاركة بين المديرين والعاملين في المؤسسة.
- تفهم العاملين مدى أهمية هذا الأسلوب وأنه ليس كأي إجراء روتيني.
- تفهم المدير للرؤوسين والإجراءات وجميع الجوانب الفنية المحيطة بها. وهذا ما أكدته دراسة (Marcella & Josephen & 2011)

(Kafwa, 2011) فتطبيق الإدارة المرئية يتطلب قيادات وصفات ومؤهلات شخصية جيدة لحل مختلف المشكلات التي تواجه الإدارة التعليمية.

- تفعيل وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المؤسسة.
- إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة وفاعليتها من واقع الأحداث. وهذا ما أكدته دراسة (عبادي، 2007) إن إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة المرئية يتبلور من خلال إقامة دورات للتعليم المستمر لتوفير التدريب والتأهيل للعاملين في المؤسسات التربوية

ومواكبة كل ما هو جديد. ومن المتطلبات التي أوردتها (القطانى، 2020، 510):

- **متطلبات تكنولوجية:** تتمثل في كل ما تحتاج إليه المؤسسة من تقنيات حديثة مع توفر سرعة الإنترنيت للمساهمة في رفع مستوى المؤسسة وتحقيق أداء مرضٍ للعاملين.
- **متطلبات مادية:** تتمثل في توفير الأدوات التي تحتاجها المؤسسة للتحسين، والتوسيع في مقاييس الأداء الخارجية والداخلية لفهم احتياجات العاملين، وأن يكون التحسين شاملًا لكل العمليات داخل المؤسسة.

وأكّدت دراسة (برهيم، 2013) ضرورة توفير الاحتياجات لموظفي المؤسسات التعليمية للوصول إلى أداء إداري وأكاديمي مميّز.

ويمكن القول إن إيمان مدير المؤسسة التربوية بالإدارة المرئية واتباع نهجها ومشاركة المسؤولين في الوحدات المؤسسية والهيكل التنظيمية وتبادل الأفكار سيؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتحفيزهم وتنمية روح العمل والولاء والاتباع للمؤسسة، وحثّهم على تبني التغيير والتطوير سيؤدي إلى تحسين جودة المخرجات بفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

1-مفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

إن إدارة مؤسسات رياض الأطفال تعمل جاهدة لا على تنفيذ الخطط الصادرة من الإدارة العليا فحسب، بل تعمل على مساعدة الأطفال في بناء شخصياتهم وتوجيه ميولهم وقدراتهم وتأهيلهم تأهيلًا جيدًا لدخول الحلقة الأولى من التعليم الأساسي التي تعتبر مكملة لرياض الأطفال.

ويعرفها (علي، 2013) بأنها: هي الإدارة المتخصصة في الإشراف على مؤسسات رياض الأطفال ورعاية الأطفال من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم لبرامج الروضة والأنشطة والفعاليات، بالإشراف على المعلمات والعاملات في الروضة.

ويعرفها دافيد (David, 1997) بأنها: هي الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحقة تطور نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم (David, 1997,55).

كما تعرفها (الحريري، 2002) بأنها: هي الإدارة التي تعمل جاهدة لا على تنفيذ الخطط الصادرة من الإدارة العليا فحسب، بل تعمل على مساعدة الأطفال في بناء شخصياتهم وتوجيه ميولهم وقدراتهم وتأهيلهم تأهيلًا جيدًا لدخول المرحلة الابتدائية التي تعتبر مكملة لرياض الأطفال (الحريري، 2002, 62-63).

وهكذا نجد إن إدارة مؤسسات رياض الأطفال هي الإدارة القائمة على دراسة عمليات التخطيط، والتنظيم، والتقويم لمؤسسات رياض الأطفال، وال العلاقات الموجودة داخل هذه المؤسسات وخارجها، واستغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بغية تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها هذه المؤسسات.

2- دور مدير الروضة في إدارة التطوير.

إن مفهوم إدارة التطوير يشير إلى القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومنظم، ويعرف بأنه التغيير الذي يهدف إلى إحداث الإصلاح في جميع جوانب و مجالات الروضة حيث يستهدف تحسين إنجاز الأطفال.

وإن عملية التطوير تتطلب قرارات الإدارة العليا وتبنيها لعملية التطوير لعدة أسباب:

- مواجهة التحديات المعاصرة حيث أننا نعيش في عصر تتسارع فيه التغييرات التي أحدها عصر العولمة وثورة المعلومات وعالم الاتصالات، والتي كان لها تأثير كبير واضح على النظام في الروضة، وعلى مجمل العملية التربوية حيث يترتب على مدير الروضة بناء خطط التغيير من خلال مشاركة العاملين في الروضة والتركيز على العناصر التي تتميز بالإبداع والتميز والتفوق.

- تطوير أساليب الإدارة في رياض الأطفال في علاج المشكلات والتغييرات التي تؤثر على البيئة في الروضة بما يساعدها على التكيف مع تلك المتغيرات بأسلوب يحمل في طياته المرونة والاستمرارية وتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم وحماسهم للعمل.

- بناء مناخ يساعد على التجديد والإبداع وهو محصلة طبيعية لمدى إدراك مدير الروضة لأهمية الدور الذي يقوم به بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للروضة والتركيز على العمل بروح الفريق الواحد. (Molly,1999,87).

ولا شك أن عملية النهوض بالروضة وتحويلها إلى مؤسسة ناجحة يعتمد بشكل كبير على بناء أرضية مشتركة واسعة يقف على شؤونها وتنفيذها جميع الأفراد العاملين في الروضة، وهنا العديد من الأفراد الذين يمكن أن يساهموا في تسهيل وإدارة التطوير يمكن أن يكونوا مشرفين تربويين أو موظفين من الإدارات المركزية أو معلمين أو خبراء من داخل المؤسسة (Molly,1999,88).

3- مشكلات الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال.

تعد مرحلة رياض الأطفال ظاهرة حضارية تربوية ومطلباً قومياً للمجتمعات، وضرورة تملتها نحو الطفل في هذه المرحلة وتتختص الوظيفة التربوية الأساسية لرياض الأطفال في تحقيق أهداف المجتمع فيما يتصل برعاية الأطفال وإتاحة الفرصة لهم للاستمتاع بطفولتهم وتحقيق النمو المتكامل لهم داخل بيئتهم وتزويدهم من خلال الحرية واللقاء والتوجيه السليم بالعادات السلوكية الإيجابية وبالاتجاهات والقيم الخلقية والاجتماعية والمهارات الضرورية للعيش في المجتمع.

وقد أشار (محمد وداؤد، 2007) إلى أنه من أهم المشكلات التي تعاني منها مؤسسات رياض الأطفال بشكل عام ومنها

ذكر ما يلي:

- قلة البرامج التطويرية لإدارات رياض الأطفال.
- افتقار الرياض إلى مرشد تربوي.
- ضعف تعاون أولياء الأمور مع إدارة الروضة.
- كثرة تدخل بعض أولياء الأمور في أنشطة الروضة.
- قلة التزام أولياء الأمور بتعليمات الإدارة (أوقات الدوام).
- عدم مبالاة المعلمات وقيامهم بواجباتهم.
- كثرة تغيب بعض المعلمات.
- افتقار الروضة للبديل في حال غياب إحدى المعلمات.
- قلة المخصصات المالية لإجراء الصيانة في الروضة (محمد وداؤد، 2007، 96).

وهكذا نجد إن المشكلات التي ظهرت في المجال الإداري تعكس بوضوح حاجة إدارات مؤسسات رياض الأطفال إلى التدريب من خلال إشراكهم في برامج تدريبية وكذلك منح الإدارات التخصيصات المالية المناسبة لتمكينهم من الأداء الفعال من خلال توفير الحلول ل تلك المشكلات بما يتلائم مع التغيرات المعاصرة.

منهج البحث:

أعتمد في البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، وهو يهتم بوصف منهجية الإدارة المرئية عن طريق جمع البيانات والمعلومات الكافية عنها ومبادئها وإستراتيجياتها ومتطلبات ومعوقات تطبيقها، كما يحلل ويفسر أملأً في مساعدة الباحث على تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه:

أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج عملية تم تقسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (عبيدات وأخرون، 1999، 46)

المجتمع الأصلي للبحث، وعينته:

يتألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع المديرين والمعلمين العاملين في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق وقد بلغ عددهم بحسب ما جاء في الدليل الإحصائي للعام الدراسي (2022-2023) الصادر عن مديرية التربية في مدينة دمشق (186) مديرًا، و (877) معلماً ومعلمةً، وتكونت عينة البحث من (95) مديرًا ومديرةً، أي ما نسبته (51%) من المجتمع الأصلي، و(235) معلماً ومعلمةً أي ما نسبته (26.7%) من المجتمع الأصلي. وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة.

أدوات البحث:

قام الباحث بإعداد استبانة تتضمن معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتصلة بمشكلة البحث واستطلاع رأي عينة من مديرى ومعلمي مرحلة رياض الأطفال عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي. وقد قام الباحث ببناء استبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وشملت أربعة محاور مكونة من (50) بندًا.
- تحكيم الخبراء والمحترفين الاستبانة، وتعديلها في ضوء اقتراحاتهم، والملحق (2) يوضح تعديلات السادة المحكمين.
- التحقق من صدقها وثباتها وإعدادها في صورتها النهائية، والتي اشتملت على (45) بندًا.
- تطبيق الاستبانة على عينة البحث وتحليل البيانات وتفسيرها.

صدق الاستبانة:

أولاً: صدق المحتوى: للتأكد من صدق أداة البحث، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وطلب إليهم إبداء الرأي في صلاحية كل عبارة ومناسبتها لكل محور - الملحق (1)- وبناءً على ما أبداه المحكمون من ملاحظات تم استبدال بعض البنود، وإعادة صياغة بعضها، ثم قام الباحث بصياغة الاستبانة في شكلها النهائي وقد تضمنت أربعة محاور رئيسة:

- 1- المعوقات البشرية وتتضمن (12) بندًا.
- 2- المعوقات التنظيمية وتتضمن (12) بندًا.
- 3- المعوقات الإدارية وتتضمن (12) بندًا.
- 4- المعوقات المالية وتتضمن (9) بنود.

ثانياً: الصدق البنيوي: اعتمد الباحث في حساب صدق الاستبيان على الاتساق الداخلي، وقد تحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (20) مدير و معلم من رياض الأطفال العامة والخاصة من خارج عينة الدراسة. وسيورد الباحث حساب صدق الاتساق الداخلي لكل محور على حده كما يلي:

المحور الأول: المعوقات البشرية:

الجدول (1): نتائج الاتساق الداخلي لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال محور (المعوقات البشرية)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,000	,689**	1
0,000	,695**	2
0,000	,666**	3
0,000	,748**	4
0,000	,583**	5
0,000	,660**	6
0,000	,676**	7
0,000	,698**	8
0,000	,699**	9
0,000	,652**	10
0,000	,573**	11
0,000	,679**	12

المحور الثاني: المعوقات التنظيمية:

الجدول (2): نتائج الاتساق الداخلي لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال محور (المعوقات التنظيمية)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,000	,668**	13
0,000	,658*	14
0,000	,670**	15
0,000	,740**	16
0,000	,697**	17
0,000	,561**	18
0,000	,580**	19
0,000	,748**	20
0,000	,688**	21
0,000	,699**	22
0,000	,766**	23
0,000	,670**	24

المحور الثالث: المعوقات الإدارية:**الجدول (3): نتائج الاتساق الداخلي لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال محور (المعوقات الإدارية)**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط ببرسون	رقم العبارة
0,000	,678**	25
0,000	,735**	26
0,000	,685**	27
0,000	,641**	28
0,000	,651**	29
0,000	,759**	30
0,000	,688**	31
0,000	,594**	32
0,000	,631**	33
0,000	,750**	34
0,000	,744**	35
0,000	,731**	36

المحور الرابع: المعوقات المالية:**الجدول (4): نتائج الاتساق الداخلي لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال محور (المعوقات المالية)**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط ببرسون	رقم العبارة
0,000	,599**	37
0,000	,648**	38
0,000	,626**	39
0,000	,655**	40
0,000	,799**	41
0,000	,675**	42
0,000	,688**	43
0,000	,699**	44
0,000	,776**	45

الجدول (5): نتائج ارتباط محاور مجال معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال مع الدرجة الكلية

المعوقات المالية	المعوقات الإدارية	المعوقات التنظيمية	المعوقات البشرية		
,685**	,688**	,678**	,668**	Pearson	
,000	,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)	كلي
20	20	20	20	N	

باستخدام معامل بيرسون بين الدرجة الكلية وأبعاده له نجد أن جميع الأبعاد قد أعطت مستوى دلالة أصغر من (0,05) وهذا يؤكد وجود ارتباط بين الدرجة الكلية والأبعاد المكونة له وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي .

ثبات الاستبانة: تم تحديد معامل الثبات بطريقتين:

الطريقة الأولى: حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة ألفا كروبناخ Alpha onbach التي تعتمد على الاتساق الداخلي، وتعطي فكرة عن اتساق العبارات مع بعضها ومع كل العبارات بصفة عامة وفق المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

حيث يرمز (k) إلى عدد مفردات الاختبار
(k-1) عدد مفردات الاختبار - 1

($\sum s_i^2$) تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار.

(s^2) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار وفق الخطوات التالية:

1- إيجاد قيمة تباين كل مفردة، والتباين هو مربع الانحراف المعياري.

2- إيجاد التباين الكلي للاختبار لكل بعد وللاختبار الكلي.

3- التطبيق في المعادلة لعلاقة كل مفردة بالبعد ثم علاقة كل بعد بالدرجة الكلية وعلاقة كل مفردة بالدرجة الكلية.

وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.83)، كما تم حساب معاملات الثبات الفرعية، وقد انحصرت بين (0.77)، (0.90) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

الطريقة الثانية: طريقة التجزئة النصفية اعتمدت هذه الطريقة على تجزئة الاستبانة المطلوب تعين معامل ثباتها إلى نصفين متكافئين، وذلك بعد تطبيقها على مجموعة واحدة، ثم حساب معامل ارتباط سبيرمان براون بين قسمي أو طرفي الاستبانة. واعتمد الباحث حساب الثبات وفق طريقة سبيرمان براون وفق المعادلة التالية:

معادلة سبيرمان براون :

$$\frac{r_{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2}}}{r_{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2}} + 1} = r_{1 \cdot 1}$$

حيث: معامل ثبات الاستبيان ككل. $r_{1 \cdot 1}$
معامل الارتباط بين نصف الاستبيان. $r_{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2}}$

وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.85)، كما حسبت معاملات الثبات الفرعية وقد انحصرت بين (0.81، 0.88) وجميعها دالة إحصائيةً عند مستوى (0.05). والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6): معاملات الثبات للمجالات الفرعية باستخدام طريقة ألفا كروبناخ وسبيرمان براون

سبيرمان براون	معامل ألفا كروبناخ	المجال	م
0.88	0.85	المعوقات البشرية	1
0.87	0.83	المعوقات التنظيمية	2
0.86	0.77	المعوقات الإدارية	3
0.81	0.90	المعوقات المالية	4
0.85	0.83		

ومعاملات الثبات المحسوبة وفق طريقة ألفا كروبناخ وسبيرمان براون دالة حسب ما أورده (علام، 2000، 55) الذي حدد أن الارتباط يكون دالاً إذا تجاوز (0.70).

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

السؤال الرئيس للبحث:

ما معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق؟

لتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر عينة البحث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل محور من المحاور: وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{عدد مستويات ليكرت}-1}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (7): درجات التطبيق الواردة في استبيان المديرين والمعلمين

درجات التطبيق	القيمة المعطة	فئات قيم المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	5	5,00 - 4,21
كبيرة	4	4,20 - 3,41
متوسطة	3	3,40 - 2,61
ضعيفة	2	2,60 - 1,81
معدومة	1	1,80 - 1,00

و يوضح الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لمحاور معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات

رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق إجابات المديرين والمعلمين:

الجدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لأبعاد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لإجابات عينة البحث

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
المعوقات البشرية	3.96	0.75	3
المعوقات التنظيمية	3.91	0.73	4
المعوقات الإدارية	4.08	0.70	2
المعوقات المالية	4.38	0.74	1
المتوسط العام	4.08	0.73	

توصيل الباحث من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين على محاور معوقات تطبيق الإدارة المرئية في

مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم والمعلمين انحصرت ما بين (3.96 و 4.38)، وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور "المعوقات المالية" بمتوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري قدره (0.74)، بينما المحور الذي حصل على

المرتبة الثانية محور "المعوقات الإدارية" بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري قدره (0.70)، والمحور الذي حصل على المرتبة الثالثة محور "المعوقات البشرية" بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (0.75)، وأخيراً المحور الذي حصل على المرتبة الرابعة محور "المعوقات التنظيمية" بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري قدره (0.73).

وبالمقارنة بالمعيار المعتمد بشكل عام نجد أن معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث جاءت بدرجة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى أن تبني الإدارة المرئية يُعد تحولاً تنظيمياً كبيراً ومعقداً بالنسبة لمؤسسات رياض الأطفال، حيث قد يتطلب هذا تغييرات كبيرة في البنية التنظيمية وعمليات العمل الحالية، بالإضافة لعدم وجود تدريب ودعم لدى الإداريين والمعلمين على تطبيق مثل هذا النوع الإدارات الحديثة، وعدم رغبتهم تجربة ما هو جديد من اتجاهات إدارية معاصرة، وتنقق هذه النتيجة مع توصلت له دراسة (الهذلي، 2015).

كما نجد أن حصول المعوقات المالية المرتبة الأولى قد يعود إلى عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل روضة، وضعف الحوافز المادية للإداري والمعلم المتميز، وعدم تخصيص موارد مالية كافية للتنمية المهنية للعاملين في الرياض بما يساهم في تجوييد عملهم الإداري والتعليمي. بينما حصول المعوقات الإدارية المرتبة الثانية قد يعود إلى عدم وجود خطط منهجية في كثير من مؤسسات رياض الأطفال لتدريب المديرين على اتجاهات إدارية حديثة مثل الإدارة المرئية وفقاً لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية والمستقبلية. كما إنه حصلت المعوقات البشرية المرتبة الثالثة وهذا قد يعود إلى اعتماد الإداريين الأساليب التقليدية في الإدارة وعدم رغبتهم تجرب ما هو جديد، إما لعدم تمكنهم بالشكل الكافي من المهارات المطلوبة لممارسة العمل الإداري المطلوب وبالتالي الوقوع في الفشل والإحباط والمحاسبة أو خشية تحمل أعباء جديدة، وعدم وجود قواعد وقوانين إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام، ونالت المرتبة الرابعة المعوقات التنظيمية، وهذا قد يعود إلى عدم وجود خطة منظمة لسير العمل، وتنسيق الأدوار وتوزيعها بين الإدارة والجامعة بما يكفل المساواة وتساوي الفرص والعدالة، وغياب التنظيم الجيد والمركبة في اتخاذ القرار.

وفيما يلي إجابات عينة البحث على كل محور من محاور معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال :

المحور الأول: المعوقات البشرية:

يوضح الجدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "المعوقات البشرية "

الجدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "المعوقات البشرية" من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال الفقرة	الرقم
2	0.72	4.35	اختيار قيادات إدارية تعيب عنها المصداقية.	1
8	0.61	3.86	إخفاء الحقائق عن القيادة الإدارية.	2
6	0.82	4.05	الافتقار إلى وجود نموذج مثالي.	3
7	0.77	3.99	رغبة القيادات المؤسسية البقاء في مناصبها ومواعدها.	4
9	0.83	3.75	قلة وعي المديرين بأهمية التواجد في موقع العمل والإشراف على تنفيذه.	5
3	0.79	4.28	إهمال الظروف النفسية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال.	6
1	0.80	4.40	تردد مديرى مؤسسات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات المناسبة.	7
5	0.75	4.11	قلة ثقة المديرين في إمكانات العاملين في الروضة.	8
4	0.72	4.19	سوء تقدير المديرين لإنجازات العاملين في مؤسسات رياض الأطفال.	9
12	0.69	3.43	الرغبة الشخصية المتدنية لمديري الرياض في تطوير قدراتهم القيادية.	12
11	0.83	3.53	تضليل المديرين الأسلوب التقليدي في الادارة.	11
10	0.72	3.61	تنبي وجود برامج تأهيلية في مديريات التربية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال.	12
	0.75	3.96	المتوسط العام	

يتضح من الجدول (9) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات محور المعوقات البشرية يساوي

(3.96) بانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة مقارنة بالمعيار المعتمد.

ال الفقرات الثلاثة الأعلى على النحو التالي:

كانت أعلى فقرة في هذا المحور: " تردد مديرى مؤسسات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات المناسبة" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.40) وانحراف معياري (0.80) .

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن تردد مديرى مؤسسات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة خوفهم من تحمل المسؤولية" والخوف من المجهول نتيجة سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا الوضع الجديد وإيجابياته في حال

تم تطبيق الإدارة المرئية من خلال فرق التحسين المستمر والمراقبة الفاعلة لمكان العمل، فما تراه العين أكبر بكثير من ذلك المتولد عن إشارة السمع أو غيرها، وهذا يمثل عائقاً حقيقياً أمام إحداث التطوير المنتظر، كما أن الخوف من زيادة أعبائهم الوظيفية وإضافة مهام جديدة لمهامهم سوف يزيد من مسؤولياتهم وهم بغني عن ذلك.

وتلها في المرتبة الثانية: "اختيار قيادات إدارية تغيب عنها المصداقية" بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.72).

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى غياب وجود آليات فعالة لتقدير واختيار الإداريين بناءً على الخبرات المناسبة، حيث قد يتم تعيين الأشخاص في مناصب قيادية بناءً على علاقات شخصية أو عوامل أخرى لا تتعلق بالكفاءة الفعلية، وعدم وجود معايير صارمة وشفافة للأخلاقيات والمصداقية في عملية اختيار القادة.

وتلها في المرتبة الثالثة: "إهمال الظروف النفسية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال" بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.79). وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى ضغوط العمل حيث قد يتعرض العاملون في رياض الأطفال لضغوط عمل متعددة، مثل العدد الكبير من الأطفال المسؤولين عنهم أو الحاجة إلى مواكبة التطورات التربوية المستمرة، هذه الضغوط يمكن أن تؤثر على الحالة النفسية للعاملين وتسبب الإهمال، وعدم وجود دعم نفسي وتعليمات واضحة يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالإحباط، وعدم وجود التقدير الملائم يمكن أن يؤثر على الرغبة في الاستمرار والالتزام بالعمل بشكل جيد.

الفقرات الثلاثة الأدنى على النحو التالي:

الفقرة التي نالت المرتبة العاشرة: "تدني وجود برامج تأهيلية في مديريات التربية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.72)

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن يكون التمويل محدوداً من قبل مديرية التربية، مما يجعل من الصعب تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ برامج تأهيلية شاملة. وقد يكون هناك نقص في الكادر التربوي المتخصص في رياض الأطفال، وبالتالي يكون

من الصعب توفير البرامج التأهيلية المناسبة. ونقص في التخطيط والتنظيم من قبل مديرية التربية في تنفيذ البرامج التأهيلية، مما يؤدي إلى تدني جودتها وفعاليتها.

والفقرة التي نالت المرتبة الحادي عشرة "تفضيل المديرين الأسلوب التقليدي في الإدارة" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.83). وهذا قد يعود من وجة نظر الباحث إلى عدم رغبة المديرين التعرّف على أساليب أخرى جديدة في الإدارة أو عدم الاستعداد لتغيير الأسلوب القديم الذي يعتبروه مريحاً وملوفاً، ويتاح لهم المزيد من السيطرة والتحكم في المؤسسة، كما أن تطبيق القوانين واللوائح بشكل صارم يساعد في ضمان الانضباط وتحقيق الأهداف المطلوبة. بالإضافة إلى أن الانتقال إلى أساليب إدارية حديثة قد يسبب تغييرات كبيرة، وقد يكون الأمر مرهقاً للعاملين، لذا يفضلون الاستمرار في استخدام ما هو مألوف ومعروف.

أما الفقرة التي نالت المرتبة الثانية عشرة والأخيرة فهي "الرغبة الشخصية المتدنية لمدير الروضة في تطوير قدراته القيادية" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0,69) .

وهذا قد يعود من وجة نظر الباحث إلى أن تطبيق الإدارة المرئية كإحدى الوسائل الإدارية المهمة التي صممت لمساعدة الإداريين بمشاركة العاملين داخل المؤسسة لفهم سير العمليات الإدارية وسرعة معالجة الأخطاء وعدم تكرارها وإمكانية تقييمها بشكل سريع يتطلب من الإداريين تطوير قدراتهم القيادية باستمرار لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات، لكن ما يحصل أن طبيعة القيادات الإدارية التي تستأثر بالمعلومات، والقرارات الخاصة التي تحكرها لكي لا تظهر بمظهر الضعف أو المتردد في اتخاذ القرارات، تولد لديهم الرغبة بالمحافظة والابتعاد عن أي خطوة تطويرية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (العترة، 2022) و (الحربى، 2007) اللتين تشيران إلى أن طبيعة المواقف للقيادات الإدارية قد تحول دون إجراء أي تغيير أو تطوير في النظام التربوي.

المحور الثاني: المعوقات التنظيمية:

يوضح الجدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "المعوقات التنظيمية"

الجدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "المعوقات التنظيمية" من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0.78	4.50	انشغال القيادة بالأوراق الإدارية التقليدية.	1
5	0.60	4.02	تدني وجود جدية بالعمل.	2
7	0.80	3.88	تغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة.	3
3	0.69	4.30	تنفيذ أنشطة مختلفة في وقت واحد مما يشتت الجهد والوقت.	4
10	0.78	3.59	الاعتماد على العامل الشخصي في إعداد التقارير وتقييم العمل.	5
6	0.66	3.97	تدني وجود المناخ المناسب بقبول التغيير.	6
11	0.80	3.40	تضليل المصالح الشخصية على مصالح المؤسسة.	7
12	0.79	3.33	إهمال توزيع الصالحيات على المرؤسين.	8
9	0.82	3.67	السياسات التي تحد من توزيع الصالحيات على المرؤسين.	9
2	0.73	4.42	قلة الاعتماد على معايير موضوعية في توزيع المهام بين العاملين في مؤسسات رياض الأطفال.	10
4	0.68	4.17	وقف اللوائح المالية عائقاً لتنفيذ المشروعات.	11
8	0.72	3.78	سوء استخدام الموارد المالية المتاحة.	12
المتوسط العام				

يتضح من الجدول (10) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات محور المعوقات التنظيمية يساوي (3.91) بانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة مقارنة بالمعيار المعتمد .

الفقرات الثلاثة الأعلى على النحو التالي:

كانت أعلى فقرة في هذا المحور: "انشغال القيادة بالأوراق الإدارية التقليدية" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.78) .

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن تطبيق الإدارة المرئية يتطلب النزول للميدان لمحاولة منع المشكلات أو اكتشافها مبكراً ووضع الحلول المناسبة وتحقيق التميّز في الأداء، وهذا جوهرها كما أكدته دراستي (العواملة، 2019) (عادي، 2007)، لكن إعطاء الأعمال اليومية التقليدية من ورقيات ورقابة العاملين بقصد تصيّد أخطائهم وليس تلافيها والحد منها الاهتمام الأول، وعدم الالكتراش

بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بمؤسسات رياض الأطفال وتقف عائقاً أمام تطويرها ومنعها من تحقيق أهدافها يشكل عائقاً كبيراً أمام تطبيق الإدارة المرئية.

وتلها في المرتبة الثانية: "قلة الاعتماد على معايير موضوعية في توزيع المهام بين العاملين في مؤسسات رياض الأطفال"

بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.73).

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن تفضيل بعض المدراء توزيع المهام بناءً على العلاقات دون مراعاة المهارات والقدرات الفعلية للعاملين. هذا يمكن أن يؤدي إلى توزيع غير منكافئ للمهام وعدم العدل في فرص العمل، والافتقار إلى وضع معايير موضوعية وشفافة لتوزيع المهام في المؤسسة، وعدم وجود إطار عمل واضح يبين المعايير المستخدمة يمكن أن يؤدي إلى اختيار غير موضوعي للعاملين.

وتلها في المرتبة الثالثة: "تنفيذ أنشطة مختلفة في وقت واحد مما يشتت الجهد والوقت" بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.69).

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن تتنفيذ عدة أنشطة في وقت واحد يمكن أن يزيد من مستوى الإجهاد والتوتر النفسي والشعور بالضغط والعجز عن إدارة كل المهام بشكل فعال على المدى الطويل، بالإضافة إلى جودة العمل المتناقصة عندما يتم تقسيم الجهد والتركيز عبر عدة أنشطة، فإنه قد يؤثر على جودة العمل الذي يتم إنجازه، وقد ينتج عن ذلك الارتباك والتباين في مستوى الأداء في كل نشاط.

أما الفقرات الثلاثة الأدنى على النحو التالي:

الفقرة التي نالت المرتبة العاشرة: "الاعتماد على العامل الشخصي في إعداد التقارير وتقدير العمل" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.78)

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن الاعتماد على العامل الشخصي قد يؤدي إلى التحيز في التقييمات والتقارير، والاعتماد على انطباعات شخصية عوضاً عن الاعتماد على معايير محددة وواضحة لتقدير الأداء، بالإضافة إلى إنه قد يكون للعامل الشخصي قدرات ومعرفة محدودة في بعض المجالات التي يحتاج التقييم وإعداد التقارير إليها قد يتسبب ذلك في فقدان بعض الجوانب المهمة للتحليل والتقييم.

أما الفقرة التي نالت المرتبة الحادي عشرة فقرة " **تفضيل المصالح الشخصية على مصالح المؤسسة** " فجاءت بمتوسط حسابي (3,40) وانحراف معياري (0,80) .

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى التأثير السلبي على حساب جودة التعليم عندما يتم التركيز على تحقيق مكاسب شخصية مما يؤدي إلى تقسيم واضطراب داخل الفريق العامل، بالإضافة إلى أنه قد تنشأ مشكلات بين الموظفين وتقل الروح التعاونية، مما يسبب ضعف في الأداء وفي النهاية تأثير سلبي على العملية التعليمية في رياض الأطفال.

أما الفقرة التي نالت المرتبة الثانية عشرة والأخيرة فقرة " **إهمال توزيع الصالحيات على المؤسسين** " فجاءت بمتوسط حسابي (3,33) وانحراف معياري (0,79) .

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن تمسك الإداريين بالنمط التقليدي للإدارة يؤدي حتماً إلى إهمال توزيع الصالحيات الإدارية والمسؤوليات المختلفة على المؤسسين في مؤسسات رياض الأطفال بسبب عدم الثقة بإمكاناتهم وقدراتهم، وهذا يعد مؤشراً على ضعف هيكلها التنظيمي، ولا يلبي حاجات العمل الإستراتيجي وتحقيق الخطة المرجوة من العمل التربوي، ويحول دون تطبيق الإدارة المرئية بوصفها منهجاً إدارياً حديثاً وأسلوباً إبداعياً يحقق أهداف مؤسسات رياض الأطفال بأفضل السبل والطرق ويوفر قنوات اتصال مثالية بين جميع العاملين والإداريين ويمكّنهم من تأدية مهامهم بكفاءة وفاعلية. وهذا ما أكدته دراسة (حمادة، 2018) فتطبيق الإدارة المرئية يعد ضرورة في المؤسسات التربوية لأنه يسهم في تحسين أداء جميع العاملين.

المحور الثالث: المعوقات الإدارية:

يوضح الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث "المعوقات الإدارية" الجدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "المعوقات الإدارية" من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	0.74	4.41	انتشار ظاهرة العنف الإداري التي تجعل الخوف الفاقدة السائدة في بيئة العمل.	1
5	0.60	4.22	نقص المعلومات الناظمة للعمل.	2
12	0.88	3.55	الخوف من النظام الإداري الجديد (الإدارة المرئية).	3
10	0.46	3.76	مقاومة سياسة التغيير.	4
7	0.63	4.02	اعتماد الاتجاهات الشخصية في التخطيط.	5
11	0.65	3.60	كثرة المهام المكتوبة التي يقوم بها المديرين.	6
8	0.77	3.99	ضعف قنوات التنسيق بين مؤسسات رياض الأطفال ومديرية التربية.	7
6	0.80	4.17	قلة وضوح نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسات رياض الأطفال.	8
2	0.89	4.55	تدنى الاهتمام بتلبية الاحتياجات التربوية المهنية للعاملين.	9
9	0.69	3.82	تفويض مديرى الرياض البعض صلاحياتهم للعاملين.	10
1	0.65	4.62	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.	11
4	0.68	4.34	تدنى امتلاك إدارة الروضة القدرة على التصرف في المواقف الطارئة.	12
المتوسط العام				

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات محور "المعوقات الإدارية" يساوي

(4.08) بانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة مقارنة بالمعيار المعتمد.

الفقرات الثلاثة الأعلى على النحو التالي:

كانت أعلى فقرة في هذا المحور: "المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار" التي نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.62)

وانحراف معياري (0.65) .

وهذا قد يعود إلى أن كثيراً من المديرين قد أمضى سنوات طويلة في الحصول على القوة والسلطة في اتخاذ القرارات، في الأغلب

يبدون عدم رغبة في التنازل عنها، أو إشراك المرؤوسيين في اتخاذ القرارات لذا يرغبون بالمحافظة على ما هو موجود. مع أن نجاح

تطبيق الإدارة المرئية يتطلب في الدرجة الأولى اقتناع الإدارة العليا بمفهوم الإدارة المرئية مدخلاً تطويرياً للعمل الإداري والتزامها

بتبني هذه الفلسفة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة والمسؤولية

عن أفعالهم، كما يتطلب الأمر أن يتحول التنظيم من شكله الهرمي إلى شكل أفقي، والإهتمام بفرق العمل لتمارس صلاحيات مستقلة تعطي للعاملين درجة عالية من المرونة، وبذلك يتحول دور المديرين إلى توجيه العاملين ومساعدتهم وتطوير مهاراتهم . وتلها في المرتبة الثانية: **ـ تدني الاهتمام بتلبية الاحتياجات التربوية المهنية للعاملين** بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.89). وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى نقص التمويل، حيث قد تعاني الإدارة من صعوبات في توفير موارد مالية للمساهمة في تقديم التدريب والتطوير للمعلمين في مؤسسات رياض الأطفال، وقلة الوعي بأهمية التدريب المهني والتطوير الشخصي للعاملين، وعدم وجود أشخاص خبراء بالعدد الكافي لتلبية احتياجات التدريب المهني، بالإضافة إلى ضغوط العمل التعليمي حيث لا يستطيعون تخصيص الوقت الكافي لتنظيم برامج تدريب العاملين.

وتلها في المرتبة الثالثة: **ـ انتشار ظاهرة العنف الإداري التي تجعل الخوف الثقافة السائدة في بيئة العمل** بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.74).

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى سوء التدريب والإعداد اللازم للإداريين العاملين في مؤسسات رياض الأطفال، ونقص الشفافية والمساءلة داخل النظام التعليمي، والضغط النفسي والتوترات التي يواجهها الإداريون في بيئة العمل، والثقافة المؤسسية السلبية التي قد تشجع على استخدام العنف كوسيلة للتحكم والسيطرة.

ـ أما الفقرات الثلاثة الأدنى على النحو التالي:

الفقرة التي نالت المرتبة العاشرة: **ـ مقاومة سياسة التغيير** بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.46) وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى عدم الرغبة في التغيير والخشية منه وعدم الإيمان به حيث قد يكون هناك مجموعة من المعلمين والإداريين الذين لا يرون أهمية إجراء التغييرات في رياض الأطفال، وقد يعتقدون أن النظام الحالي يعمل بشكل جيد بالفعل، وأن التغيير سيؤدي إلى زيادة العبء العملي ويشكل تحديات جديدة من حيث التدريب والتعلم، كما قد يكون هناك صعوبة تواجه مؤسسات رياض الأطفال في الحصول على الموارد الازمة من تمويل أو دعم الغني أو تدريب الموظفين لتنفيذ التغييرات المطلوبة.

في حين الفقرة التي نالت المرتبة الحادي عشرة فقرة "كثرة المهام المكتبية التي يقوم بها المديرين" بمتوسط حسابي (3.60)

وانحراف معياري (0.65) .

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى الالتزامات التنظيمية حيث يتعين على المديرين الالتزام بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل في مؤسسات رياض الأطفال، كما قد يكون هناك ضغط من جانب الجهات الإشرافية للتأكد من التزام إدارة الروضة بالمعايير

والمتطلبات المطلوبة من تخطيط وتنظيم وتوزيع المهام، وتقدير أداء الفريق، وتواصل مع أهالي وحل النزاعات العاملية وغيرها.

أما الفقرة التي نالت المرتبة الثانية عشرة والأخيرة فقرة "الخوف من النظام الإداري الجديد (الإدارة المرئية)" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.88) .

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن الإدارة المرئية من موقع الأحداث تشكل حالة قلق وتوخوف لجميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال من الواقع في الخطأ والمحاسبة من قبل الجهات العليا "لذا يتمسكون بالقوانين والأنظمة" النظام التقليدي في الإدارة" كونه يشكل حالة ارتياح ويعفيهم من الاجتهد الذي قد يوقعهم في اتخاذ قرارات خاطئة تضعف منصبهم الوظيفي من وجهة نظرهم، وتنال من هيبتهم أمام مرؤوسيهم وتؤثر في مراكزهم الإدارية لذا يرکنون إلى العمل الإداري البيروقراطي ويتبعون عن أي تجديد أو تطوير مهما أسمهم في تحقيق الأهداف والمؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء.

المحور الرابع: المعوقات المالية:

يوضح الجدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الرابع "المعوقات المالية "

الجدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "المعوقات المالية" من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
6	0.70	4.23	قلة الإيرادات المتوفرة لتأمين التكاليف المطلوبة لتطبيق الإدارة المرئية.	1
5	0.60	4.40	إهمال مراعاة الظروف المادية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال.	2
1	0.85	4.82	تدنى توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال.	3
4	0.73	4.51	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الإدارة المرئية.	4
2	0.82	4.73	تعقد اللوائح المالية التي تتفق عانقاً في تقييد مختلف المشروعات.	5
8	0.70	4.01	تدنى الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة مؤسسات رياض الأطفال	6
7	0.74	4.13	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التربوية.	7
9	0.71	3.99	تدنى وجود حواجز مادية للعاملين المبادرين لقاء قيامهم بأعمال إدارية جديدة.	8
3	0.86	4.65	قلة توافر التجهيزات الفنية الالزامية لتطبيق الإدارة المرئية.	9
	0.74	4.38	المتوسط العام	

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات محور المعوقات المالية يساوي

(4.38) بانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة مقارنة مع المعيار المعتمد الفقرات الثلاثة الأعلى على النحو التالي:

كانت أعلى فقرة في هذا المحور:

" تدني توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال" إذ نالت المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.85) .

وهذا قد يعود إلى أن توافر الجانب المالي يعد مصدراً رئيساً لوضع برامج خاصة تعنى بتنمية هؤلاء المديرين وزيادة فعاليتهم،

وتدريبهم على امتلاك الكفايات المعرفية والأدائية الالزمة لعملهم الإداري وألية التعامل مع جميع العناصر الموجودة داخل الروضة

من هيئة إدارية ومعلمين وأطفال وعاملين وغيرهم، وإكسابهم سمات وخبرات قيادية تساعدهم على التأثير في مرؤوسיהם، فيستغلون

قدراتهم ويفجرون طاقاتهم الكامنة ويدللون الصعوبات التي قد تواجههم ويتبؤون بالمشكلات قبل وقوعها، ويضعون لها الحلول

الوقائية قبل حدوثها، ولا شك في أن توفر مثل هذه البرامج بحاجة إلى دعم مالي مستمر لتطويرها ومسايرتها لاتجاهات المعاصرة.

وتلها في المرتبة الثانية: "تعقد اللوائح المالية التي تقف عائقاً في تنفيذ مختلف المشروعات" بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف

معياري (0.82) .

وهذا قد يعود من وجة نظر الباحث إلى أنه بعض اللوائح المالية قد تكون صارمة وتحتاج إلى إجراءات معقدة ووثائق متعددة، مما

يسbeb تأخيراً في إقرار المشاريع وتنفيذها، كما قد يكون هناك أيضاً تعقيدات ببروغرافية تتعلق بالإجراءات المالية والقارير

المطلوبة، مما يزيد من صعوبة تنفيذ المشاريع المتعددة في مؤسسات رياض الأطفال .

وتلها في المرتبة الثالثة: " قلة توافر التجهيزات الفنية الالزمة لتطبيق الإدارة المرئية" بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.86) .

وهذا قد يعود من وجة نظر الباحث إلى التكاليف المرتفعة التي تتطلب الإدارة المرئية توافرها من أجهزة العرض والكاميرات وأجهزة

الصوت، وهذا يتطلب ميزانية عالية قد تكون غير متوفرة، كما قد لا توجد المهارات التقنية الكافية لدى العاملين في مؤسسات

رياض لتطبيقها، وبالتالي هم بحاجة إلى تدريب إضافي ودعم تقني، كما قد لا تتوفر البنية التحتية الضرورية لدعم تطبيقات الإدارة المرئية مثل اتصالات الإنترنت عالية السرعة وتكنولوجيا الشبكة، واعتقاد بعض الإداريين في الروضة أن هذه التجهيزات ليست ضرورية مقارنة بالاحتياجات الأخرى مثل تحسين بنية المبنى أو تطوير برامج التعليم.

أما الفقرات الثلاثة الأدنى على النحو التالي:

الفقرة التي نالت المرتبة السابعة: " ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.74).

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى أنه قد يكون هناك قيود قانونية أو سياسات تعيق تعاون مؤسسات رياض الأطفال مع المعاهد التدريبية وتحصيل الإمكانيات المادية الضرورية، أو قد تكون متعلقة بالتشريعات المحلية أو اللوائح التعليمية، وقد يكون بسبب عدم وجود تخصيص الميزانية المناسبة لتطوير برامج التدريب، ووجود سوء في التسويق والتنفيذ.

أما الفقرة التي نالت المرتبة الثامنة: " تدني الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة مؤسسات رياض الأطفال " بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.70)

وهذا قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى ضعف التخصيص المالي من قبل الهيئات التعليمية المختصة، حيث أنها قد تولي أولوية أقل لتمويل صيانة المؤسسات التعليمية، وسوء إدارة الموارد المالية أو عدم وجود تخطيط جيد لصيانة المبني والمعدات في مؤسسات رياض الأطفال مما يؤثر سلباً على جودة التعليم ومستوى الراحة والسلامة للأطفال والمعلمين.

أما الفقرة التي نالت المرتبة التاسعة والأخيرة " تدني وجود حواجز مادية للعاملين المبادرين لقاء قيامهم بأعمال إدارية جديدة " بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.71).

ويعزز الباحث هذه النتيجة إلى أن نظام الحواجز هو المحاولة والربط بين الإنجاز والمكافأة، والحافز هو المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق الهدف، وهذا ما أكدته دراسة (الهذلي، 2015)، لكن تراجع الميزانيات المخصصة كحواجز للعاملين والإداريين المبادرين والراغبين

في التطوير والتجديد، يشكل عائقاً في تطبيق الإدارة المرئية بوصفها مدخلاً إدارياً جديداً ومعاصراً، بالإضافة إلى تردي الأوضاع الاقتصادية في الوقت الراهن كل ذلك قلل من فرص التبرع والدعم المالي لرياض الأطفال من قبل مؤسسات المجتمع المحلي.

النتائج المتعلقة بفرضيات البحث ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات الإدارة المرئية تبعاً لمتغير

لمتغير الجهة المشرفة

أستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأستخدم قانون (ت) ستودنت لإنجذابات عينة البحث المتعلقة بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، وظهرت النتائج كما هي موضحة

في الجدول (13):

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإنجذابات عينة البحث المتعلقة بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ت) ستودنت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المتغير	البعد
غير دال	0,05	1.32	328	0.78	59.6	110	حكومية	الجهة المشرفة	المعوقات البشرية
				0.69	58.5	220	خاصة		
غير دال	0,05	1.32	328	0.68	59.3	110	حكومية	الجهة المشرفة	المعوقات التنظيمية
				0.89	59.44	220	خاصة		
غير دال	0,05	1.32	328	0.83	58.8	110	حكومية	الجهة المشرفة	المعوقات الإدارية
				0.94	58.77	220	خاصة		
غير دال	0,05	1.32	328	0.63	59.19	110	حكومية	الجهة المشرفة	المعوقات المالية
				0.65	59.19	220	خاصة		
غير دال	0,05	1.32	328	0.73	59.29	110	حكومية	الجهة المشرفة	الدرجة الكلية
				0.79	58.99	220	خاصة		

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، وهذا

يدل على قبول الفرضية الأولى " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة. ويعلو الباحث هذه النتيجة إلى أنه عدم وجود خطة واضحة لتطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال الحكومية والخاصة على حد سواء، وقلة الوعي والمعرفة بأهمية الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في الحد من المشكلات التعليمية وتحسين أداء الروضات، وقناعتهم بأن الجهود والموارد التي تحتاج إلى إنفاقها لتطبيق هذه الإدارة غير مجدي، وقد يكون بسبب تأثر الروضات الحكومية والخاصة بالسياسات التعليمية والقوانين والتشريعات التي تنظم عملها، والتي تحد من تطبيق الإدارة المرئية دون اعتبار نوعية الروضات، بالإضافة إلى اعتماد أغلب الرياض الحكومية والخاصة أساليب إدارية تقليدية تحول دون تطبيق الإدارة المرئية بالشكل الصحيح والكامل.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات الإدارة المرئية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة. وظهرت النتائج كما هي واردة في الجدول (14):

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال

وفق متغير سنوات الخدمة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخدمة	5 سنوات وما دون	35	2,42	0,62
	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	240	3,11	0,55
	10 سنوات فأكثر	55	3,45	0,51

يتضح من الجدول السابق (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية وفق مستويات متغير سنوات الخدمة، وللحصول من صحة الفرضية جرى استخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). كما يبين ذلك الجدول (15):

الجدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين درجات متوسطات درجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	القرار عند $(0,05) \geq \alpha$
سنوات الخدمة	بين المجموعات	211.2	2	185,4	3.1	0.01	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2432,01	327	309			
	المجموع	264121	329				

يلاحظ من الجدول (15) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال وتبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث عند مستوى دلالة (0,05) لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق باختلاف سنوات الخدمة.

ولتعرف الفروق بين درجات متوسطات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال لمتغير سنوات الخدمة، جرى استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

كما يبين الجدول (16):

الجدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر سنوات الخدمة في تحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال

البعض	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
المعوقات البشرية	بين المجموعات	222.36	2	2.01	3.58	0.00	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2763.01	327	30.1			
	المجموع	2985.37	329				
المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	227.45	2	2.12	3.55	0.00	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2501.93	327	30.6			
	المجموع	2729.38	329				
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	245.63	2	2.01	3.51	0.00	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2865.65	327	31.2			
	المجموع	3111.28	329				
المعوقات المالية	بين المجموعات	222.63	2	2.2	3.52	0.00	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2498.54	327	31.3			
	المجموع	2721.17	329				

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0,05) بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث المتعلقة بشكل عام بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية. ولتعرف الفروق بين درجات متوسطات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، جرى استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). كما يبين الجدول (17):

الجدول (17): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين درجات متوسطات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

البعد	العوائق البشرية	سنوات الخدمة	البعد	العوائق التنظيمية	سنوات الخدمة	البعد	العوائق الإدارية	سنوات الخدمة
القرار عند $(0,05) \geq \alpha$	قيمة الدلالة (sig)	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسطات بين المجموعتين	المجموعة 2	المجموعة 1			
دال إحصائياً	0,002	0,18	-0,17(*)	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون			
دال إحصائياً	0,001	0,11	0,20	10 سنوات فأكثر				
دال إحصائياً	0,002	0,18	-0,17(*)	5 سنوات وما دون				
غير دال إحصائياً	0,60	0,17	0,03	10 سنوات فأكثر	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات			
دال إحصائياً	0,001	0,11	0,20	5 سنوات وما دون		10 سنوات فأكثر		
غير دال إحصائياً	0,60	0,17	0,03	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات				
القرار عند $(0,05) \geq \alpha$	قيمة الدلالة (sig)	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسطات بين المجموعتين	المجموعة 2	المجموعة 1			
دال إحصائياً	0,01	0,14	0,25(*)	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون			
غير دال إحصائياً	0,69	0,26	0,15	10 سنوات فأكثر				
دال إحصائياً	0,01	0,14	0,25(*)	5 سنوات وما دون				
دال إحصائياً	0,04	0,15	0,12	10 سنوات فأكثر	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات			
غير دال إحصائياً	0,69	0,26	0,15	5 سنوات وما دون		10 سنوات فأكثر		
دال إحصائياً	0,04	0,15	0,12	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات				
القرار عند $(0,05) \geq \alpha$	قيمة الدلالة (sig)	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسطات بين المجموعتين	المجموعة 2	المجموعة 1			
دال إحصائياً	0,004	0,21	-0,22(*)	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون			
دال إحصائياً	0,001	0,14	0,26	10 سنوات فأكثر				
دال إحصائياً	0,004	0,21	-0,22(*)	5 سنوات وما دون				
غير دال إحصائياً	0,75	0,18	0,04	10 سنوات فأكثر	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات			
دال إحصائياً	0,001	0,14	0,26	5 سنوات وما دون				
غير دال إحصائياً	0,75	0,18	0,04	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر			

البعد	الى	المجموعة 1	المجموعة 2	الفرق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند ($0,05 \geq \alpha$)
المعوقات المالية	سنوات الخدمة	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.28(*)	0,15	0.01	DAL إحصائياً
							غير DAL إحصائياً
سنوات الخدمة	الدرجة الكلية	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	0,18	0,27	0,70	DAL إحصائياً
							غير DAL إحصائياً
سنوات الخدمة	الدرجة الكلية	10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	0.28(*)	0,15	0.01	DAL إحصائياً
							غير DAL إحصائياً
سنوات الخدمة	الدرجة الكلية	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,13	0,19	0,04	DAL إحصائياً
							غير DAL إحصائياً
سنوات الخدمة	الدرجة الكلية	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	-0.92(*)	0,68	0.716	DAL إحصائياً
							غير DAL إحصائياً
سنوات الخدمة	الدرجة الكلية	10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	-0.92(*)	0,78	1.392	DAL إحصائياً
							غير DAL إحصائياً
سنوات الخدمة	الدرجة الكلية	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,39	0,69	0.716	DAL إحصائياً
							غير DAL إحصائياً
سنوات الخدمة	الدرجة الكلية	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,79	0,78	1.392	DAL إحصائياً
							غير DAL إحصائياً

يتضح من الجدول (17) وبالنظر إلى الدرجة الكلية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول المعوقات (التنظيمية والبشرية والإدارية والمالية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة من لهم سنوات خدمة أكثر

من 5 وأقل من 10 سنوات ، وهم من لهم 10 سنوات خدمة فأكثر .

وهذا قد يعود إلى أن أصحاب سنوات الخدمة الأكثر يدركون أكثر معوقات تطبيق الإدارة المرئية، لأنهم قد مروا بتجارب عديدة في العمل، وتعاملوا مع مختلف الصعوبات والتحديات التي قد تواجهه عملية الإدارة.

كما أن تجربتهم العملية تمنحهم فهماً أعمق للعمليات والتفاصيل الدقيقة في أداء المهام الإدارية المختلفة، وعندما يمارسون الإدارة سنوات عديدة، يكتسبون فهماً أفضل لأسس الإدارة ومبادئها وكيفية تطبيقها بفعالية، ويعبرون اهتماماً كبيراً للتفاصيل، ويلاحظون الأمور التي قد تكون معوقة لعملية الإدارة المرئية بفضل خبرتهم، بالإضافة إلى أنهم يكونون على دراية بالعديد من العقبات

المحتملة التي قد تواجه الفرق في أثناء تطبيق أساليب الإدارة المرئية. فهم يملكون قدرة فريدة على تحليل التحديات وتقديم حلول مناسبة ومبكرة لها. كما يستطيعون توجيه الفرق وتقديم الدعم والإرشاد للعاملين الجدد في مؤسسات رياض الأطفال وبيان أهمية تطبيق الإدارة المرئية وكيفية التعامل مع المعوقات التي قد تنشأ في أثناء العمل.

وتختلف هذه النتيجة عما توصلت له دراسة (القططاني، 2020) التي أظهرت وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة البحث لمعوقات تطبيق الإدارة المرئية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الأقل لصالح من هم "أقل من 5 سنوات".

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات الإدارة المرئية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق وفق متغير المؤهل العلمي. وظهرت النتائج كما هي في الجدول (18):

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات

رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	ال المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	ثانوية أو معهد متوسط	85	2.85	0,44
	إجازة جامعية	199	3.39	0,47
	دراسات عليا	46	3,87	0,43

يتضح من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستويات متغير المؤهل العلمي. وللحصول على صحة الفرضية جرى استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). كما يبين الجدول (19):

الجدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي لأفراد العينة في أراهم حول تحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال

القرار عند (0.05)	الدلالـة الإحصـائية	قيمة (ف)	متوسطات المربعـات	درجة الحرـية	مجموعـة المربعـات	مـصدر التـباين	الـبعد
Dal إحصـائيـاً	0.00	5.33-	50.35	2	205,85	بين المجموعـات	المعوقـات البـشـرـية
			28.11	327	2396,44	داخل المجموعـات	
			329		2602.29	المـجمـوع	
Dal إحصـائيـاً	0.02	3.11	94.33	2	206,49	بين المجموعـات	المعوقـات التنـظـيمـية
			28.87	327	2299,85	داخل المجموعـات	
			329		2506.34	المـجمـوع	
Dal إحصـائيـاً	0.00	5.01-	50.87	2	204,23	بين المجموعـات	المعوقـات الإـدارـية
			28.11	327	2399,87	داخل المجموعـات	
			329		2604.1	المـجمـوع	
Dal إحصـائيـاً	0.02	3.03	94.56	2	203,54	بين المجموعـات	المعوقـات المـالـية
			32.01	327	2319,18	داخل المجموعـات	
			329		2522.72	المـجمـوع	

ولتحـديد اتجـاه الفـروـق عند الأبعـاد الآتـية: (المعـوقـات البـشـرـية، المعـوقـات التنـظـيمـية، المعـوقـات الإـدارـية، المعـوقـات المـالـية) لـجـأـت البـاحـثـة إـلـى اسـتـخدـام اختـبار (LSD) لـلـمـقـارـنـات المتـعـدـدة.

والـجدـول (20) يـبيـن نـتـائـج اختـبار (LSD) لـلـمـقـارـنـات المتـعـدـدة بين مـتوـسطـات درـجـات إـجـابـات عـيـنة الـبـحـث المتـعـلـقـة بـتـحـديـدـهـم

لـمـعـوقـات تـطـبـيق الإـدـارـة المرـئـية في مؤـسـسـات رـياـض الـأـطـفـال وـفقـ متـغـيرـ المؤـهـلـ الـعـلـمي:

الجدول (20) : نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (20) وبالنظر إلى الدرجة الكلية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث من حملة الشهادة الثانوية أو المعهد، ومتوسط درجات إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية فيما يتعلق بتحديدهم معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال وفق المعوقات الآتية (البشرية، والتنظيمية، والإدارية، والمالية) ومن ملاحظة الجدول (18) يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (3,39) أكبر من المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الثانوية أو المعهد المتوسط البالغ (2,85) والفرق لصالح المديرين من حملة شهادة الإجازة الجامعية.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية ومتوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث من حملة شهادة الدراسات العليا فيما يتعلق بتحديدهم معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال وفق المعوقات الآتية (التنظيمية والإدارية) إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الدراسات العليا (3,87) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (3,39) والفرق لصالح المديرين من حملة شهادة الدراسات العليا.

وهذا قد يعود إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى يدركون معوقات تطبيق الإدارة المرئية بشكل أفضل من أصحاب المؤهلات الأدنى لأسباب عده منها قد يكون لأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى تجربة أوسع وأكثر عمقاً في هذا المجال، وهذا يساعدهم على تحليل وتقدير مختلف الجوانب والتحديات التي يمكن أن تعرّض تطبيق الإدارة المرئية، كما أنهم يمتلكون التدريب والتعليم اللازم لفهم أدق النظريات والمفاهيم المرتبطة بالإدارة المرئية وهذا يمكنهم من بناء أساس قوية لفهم مبادئ الإدارة المرئية وتطبيقها بطريقة أكثر فعالية. بالإضافة إلى إمامهم بطرائق ومهارات البحث التي تساعدهم على تحليل التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة المرئية وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلة، كما أن أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى قد يكون لديهم الوعي بالتطورات الحالية والتحديات التي تنشأ في مجال الإدارة المرئية لأنهم يقرأون الأبحاث والمقالات العلمية، ويتبعون المؤتمرات والمناسبات ذات

الصلة، مما يمكنهم من تطوير فهم أعمق للمعوقات والحلول المحتملة، ولكن على الرغم مما ذكر لا بد من القول إن هناك من أصحاب المؤهلات الأدنى من قد يكون لديه رؤية وقدرات فريدة تمكّنه من فهم معوقات تطبيق الإدارة المرئية وتحليلها بكفاءة أيضاً. وتنقق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (القططاني، 2020) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث على معوقات تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية تعزى لصالح ذوي الشهادات العلمية العليا (دكتوراه)، في حين اختلفت عن دراسة (عبد الفتاح، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث على معوقات تطبيق الإدارة المرئية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الرابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات الإدارة المرئية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأستخدم قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (21):

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البع	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) ستودنت	مستوى الدلالة	القرار
المعوقات البشرية	المسمى الوظيفي	معلمين	235	57.88	0.61	328	1.32	0,05	غير دال
		مدراء	95	57.33	0.74				
المعوقات التنظيمية	المسمى الوظيفي	معلمين	235	58.5	0.77	328	1.32	0,05	غير دال
		مدراء	95	56.88	0.68				
المعوقات الإدارية	المسمى الوظيفي	معلمين	235	57.97	0.75	328	1.32	0,05	غير دال
		مدراء	95	58.81	0.79				
المعوقات المالية	المسمى الوظيفي	معلمين	235	58.75	0.63	328	1.32	0,05	غير دال
		مدراء	95	57.63	0.59				
الدرجة الكلية	المسمى الوظيفي	معلمين	235	58.32	0.69	328	1.32	0,05	غير دال
		مدراء	95	57.66	0.71				

يتضح من الجدول (21) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يدل على قبول الفرضية الأولى " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ثقافة المؤسسة حيث يمكن أن تؤثر ثقافة المؤسسة والتوجه الإداري في كيفية تبني المعلمين والمدراء للإدارة المرئية، إذ أنه إذا كانت هناك ثقافة قائمة على الشفافية والتواصل المفتوح، فمن المرجح أن يتوجه المدراء والمعلمين نحو تطبيق الإدارة المرئية بشكل مماثل، كما أنه قد يكون لدى المعلمين والمدراء نقص في التدريب والمعرفة حول أفضل الممارسات وأدوات الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال على حد سواء، وقد يكون هذا النقص هو السبب وراء عدم وجود فروق بينهما، بالإضافة إلى أن المعلمين والمدراء قد يواجهون تحديات مشتركة في مجال تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال مثل قيود الموارد والمساحة الجغرافية والثقافات المحلية وغيرها.

ملخص نتائج البحث:

- المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات المديرين والمعلمين على محاور معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم انحصرت ما بين (3.96 و 4.38)، وبدرجة مرتفعة.
- محور "المعوقات المالية" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري قدره (0.74)، بينما محور "المعوقات الإدارية" حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري قدره (0.70)، والمحور الذي حصل على المرتبة الثالثة محور "معوقات بشرية" بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (0.75)، وأخيراً المحور الذي حصل على المرتبة الرابعة محور "المعوقات التنظيمية" بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري قدره (0.73).

- عدم وجود فروق بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة (حكومية- خاصة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح أفراد العينة ممن لهم سنوات خدمة أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، وممن لهم 10 سنوات خدمة فأكثر، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد ذوي المؤهلات العلمية الأعلى.
- عدم وجود فروق بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه معوقات تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدراء- معلمين).

مقترحات البحث:

- عقد جلسات تثقيفية وتوعوية للمعلمين والإداريين حول فوائد واستخدامات الإدارة المرئية وأالية تطبيقها بشكل فعال في مؤسسات رياض الأطفال.
- تشجيع التواصل المستمر بين الإدارة والمعلمين، وتوفير منصات للتعاون وتبادل الأفكار لتعزيز استخدام الإدارة المرئية بشكل فعال.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية، وتشجيع استخدام التقنيات الجديدة والأدوات المتطورة .
- إجراء بحث عن تأثير الإدارة المرئية في رفع مستوى الرضا والتحفيز لدى العاملين في المؤسسات التربوية.
- إجراء بحث عن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مفاهيم تطبيق الإدارة المرئية في مؤسسات رياض الأطفال.

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

1. برهيم، أميرة. (2013). مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكالاتهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
2. جرجس، جرجس. (2005). معجم مصطلحات التربية والتعليم. دار النهضة العربية.
3. الجميلي، أمل. (2011). مهام ومديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن. مجلة الفتح. (47)، 57-89.
4. الحريري، رافدة. (2002). نشأة وإدارة رياض الأطفال. ط(1). الرياض: مكتبة العبيكان.
5. حمادة، أحمد. (2018). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
6. خمس، سوزان. (2014). نموذج مقترن للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.
7. الديراوي، أيمن و سويرح، أيمن و الغراني، علاء. (2022). أثر الإدارة المرئية في تعزيز المناعة التنظيمية. مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية. العدد الرابع. 96-120.
8. زينو، سارة. (2020). الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
9. سعيد، هدى. (2017). الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 23 .260-236. (98)

10. عبادي، هشام .(2007). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز . مجلة دراسات الإدارية. مجلد (3). 117-84.
11. عبد الفتاح، مثال.(2008). متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة قدراتها . مجلة كلية التربية بجامعة طنطا. مجلد (36). 192-282.
12. عبيادات، محمد وأبو نصار، محمد ومبنيسين، محمد .(1999). منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيق" . ط(2). دار المسيرة: عمان.
13. العترة، سعيد.(2022). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلميهم . مجلة الشرق الأوسط. 5(3). 197-198.
14. عثمان، عبد الرحمن.(2020). إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر . المجلة العلمية. 21(4). 501-556.
15. علي، عيسى.(2013). إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة . دمشق: منشورات جامعة دمشق.
16. العواملة، سارة .(2019). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلاقاء من وجهة نظر معلميهم . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.
17. الفريحات، غالب.(2015). الإصلاح والتطوير التربوي . عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.
18. القحطاني، ريم .(2020). واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 . مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. 1 (77). 496 - 531.
19. كبان، كيت .(1995). أسس الإدارة الناجحة . تعریب نعمت سليمان. الدار العربية للعلوم.

20. محمد، محمد و ثابت، ثابت وحسين، سهير .(2022). الإدارة المرئية مدخل لتحسين أداء القيادات الجامعية في الإدارة. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. جامعة أسيوط. 4 (4).
21. محمد، جاجان وداؤد، أحلام .(2007). مشكلات العمل في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات. *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية*. جامعة الموصل. المجلد (4). العدد (1).
22. مرتضى، سلوى وأبو النور، حسناء (ب) .(2004). مدخل إلى رياض الأطفال(2). دمشق: مركز التعليم المفتوح. منشورات جامعة دمشق.
23. الموسوي، سعدة والشيباوي، حامد .(2016). أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء منظمات التعليم العالي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية*. 13 (40). 236-255.
24. الهذلي، واجد .(2015). إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بداعية العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
25. يوسف، داليا.(2013). كيف استخدم أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 35 (4). 351-368.
26. -Daiya, B.(2012). Applying Gemba Kaisan at SKS Separator in cement plant: A case Study. *IOSR Journal Of Education University At Hopkins. USA* . 6(3).55-70
27. -Dysko. D .(2012). Gemba Kaizen- Utilization of Human Pot*ential to Achieving Continuous improvement OF Company .*The International Journal of Transport& Logistic*.
28. David, J.L. (1997) . The Who, What, and Why of Site-Based Management-
- 29. Educational Leadership**
30. -Imai, M .(2012). Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy. New York :McGraw Hill
31. -Marcella, M & Josephen, M & Kafwa,N .(2011). Crises in Value Education in Kenya: What It Portends For Education Leadership and Management. *International Journal of Curriculum and Instruction*.1 (1).1-14

32. School 2020 --Molly N. N. Lee.(1999) .Education in Malaysia: Towards Vision Effectiveness and School Improvement. **Journal of Educational**, Vol (10) No (1).
33. Nick, Hemalata .(2011). Core Cometenvies for Visual Resourds Management. University At Albany
34. -Schultz, A .(2013). Exploring Learn Visual Management Teaching in Facilities Management System :The case of University FM practice. University if Sanford. Greater Manchester UK.
35. -Tezal, A & Koskela, L & Tzortopoulos, P.(2010). Visual Management In Construction: Study report on Brazilian cases. University of Sanford, Maxwell.