

متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال (دراسة ميدانية).

Requirements for applying visual management in kindergarten (field study)

أ. شعاع السديس

د. مصعب الحليبي *

إدارة التعليم بمحافظة الأحساء، المملكة العربية السعودية

جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية

Shuaa.alsudais@gmail.com

malholiby@kfu.edu.sa

تاريخ النشر: 2025/06/30

تاريخ القبول: 2025/04/26

تاريخ الاستلام: 2025/03/14

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء، كما سعت إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ وهي: نوع المدرسة، وحجم المدرسة، وشملت الدراسة جميع أعضاء الهيئة الإدارية (المديرة، الوكيل، المساعدة الإدارية) في مرحلة رياض الأطفال. وقد تم استخدام المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت من محورين؛ وهما: سلوك الإداري وشخصيته، وبيئة العمل. وأظهرت نتائج الدراسة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء بنسبة عالية، وموافقة أفراد الدراسة على أهم متطلبات تطبيقها المرتبطة ببيئة العمل وهي مساهمة بيئة العمل على عمليات التجديد والتحسين المستمر، وتساعد على الإنجاز في ضوء الإمكانيات المتاحة، مما ينمي الإحساس بالانتماء والولاء لدى منسوبات المرحلة. وقد أكدت الدراسة على أهمية تبني نمط الإدارة المرئية؛ كونها فلسفة متقدمة تركز على التحسين المستمر، وتقديم دورات تدريبية لإدارات مرحلة رياض الأطفال في مجال الإدارة المرئية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، رياض الأطفال، استراتيجيات الإدارة المرئية

* المؤلف المرسل

I21, I28, D83, M10, J13 : JEL تصنيف

Abstract:

The study aimed to identify the extent to which the requirements for implementing visual management are met in the kindergarten stage in Al-Ahsa Governorate. It also sought to determine whether there are statistically significant differences in the availability of these requirements based on the study variables: school type and school size. The study included all administrative staff members (principal, vice principal, and administrative assistant) in the kindergarten stage. A descriptive approach was adopted, and a questionnaire was used as a data collection tool, consisting of two dimensions: administrative behavior and personality, and the work environment. The results indicated a high availability of visual management requirements, with participants agreeing on the importance of work environment factors in fostering innovation, continuous improvement, and enhancing productivity within available resources, thus strengthening employees' sense of belonging and loyalty. The study emphasized adopting visual management as an advanced philosophy focused on continuous improvement and recommended training programs for kindergarten administrations.

Keywords: Visual management; kindergarten; visual management strategies

JEL Classification Codes: I21, I28, D83, M10, J13

مقدمة:

يُعد التجديد والتطوير في مرحلة رياض الأطفال ركيزة أساسية لمواكبة مستهدفات التعليم ومواجهة التغيرات المستمرة، وتُعد الإدارة المرئية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء الإداري. تقوم على متابعة المشكلات في موقع الحدث بكل دقة وشفافية، مما يساعد في حلها والحد من تكرارها. وترتكز على ثلاث استراتيجيات متتابعة: وضع قواعد التشغيل، والتطهير بإزالة المعوقات، والقضاء على الهدر بإلغاء الإجراءات غير الضرورية. (عبد الفتاح، 2008). ويشير زناتي (2022) إلى أن تطبيق الإدارة المرئية في الإدارة التعليمية يعزز قدرة الهيئة الإدارية على التحكم في العملية التعليمية، ويسهم في تغيير الثقافة العامة بالمدارس وزيادة فاعلية العمل الإداري، خاصة في مرحلة رياض الأطفال. تساعد هذه الإدارة في متابعة سير العمل، وتبادل الخبرات بأساليب تربوية حديثة، وتفعيل التواصل مع المرؤوسين، ومراقبة الأداء، بالإضافة إلى ترسيخ القيم التعليمية، وبناء الثقة، وحل المشكلات. ولتحقيق ذلك يجدر تشخيص الواقع من خلال التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة بـ (سلوك الإداري وشخصيته، وبيئة العمل) في مرحلة رياض الأطفال نظراً لأنها حجر الأساس في البناء التعليمي للفرد في المجتمع.

مشكلة الدراسة : تعد مرحلة رياض الأطفال من أولى المراحل التعليمية التي ترعى تكوين شخصية الفرد؛ حيث تضع الأسس والركائز التي تبني عليها شخصيته. وتعرف رياض الأطفال بأنها مرحلة تربوية اجتماعية، تقوم على رعاية الأطفال في السنوات الثلاث التي تسبق المرحلة الابتدائية، وتركز على النمو العقلي والبدني والاجتماعي والنفسي للطفل؛ بهدف توفير أفضل الظروف لتمكنه من النمو السليم المتوازن، ومن مهام مرحلة رياض الأطفال: تعليم الطفل بعض المهارات التي تجعله جاهزاً لرحلته التعليمية فيما بعد؛ كتعلم الحروف والأرقام وغيرها، وتمكنه من تحقيق ذاته الإنسانية لمواكبة المتغيرات التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة، كما أنها تساعد في صيانة فطرة الطفل، وتعلمه الآداب الإسلامية بوجود أسوة وقدوة حسنة تعالج بؤادر السلوك غير السوي (وثيقة سياسة التعليم، 1416).

وتتطلب طبيعة العمل الميداني في رياض الأطفال أساليب إدارية فعالة، مثل الإدارة المرئية، التي تُعنى بالتواجد في موقع الحدث، وتشخيص المشكلات بدقة، ومعالجتها بسرعة وشفافية. ويعتمد هذا الأسلوب على ثلاث استراتيجيات أساسية: وضع قواعد التشغيل، والتطهير، والقضاء على الهدر لتحقيق أداء أفضل (العبادي، 2007). ومع الاطلاع وتأمل واقع مرحلة رياض الأطفال نلاحظ قصوراً في تطبيق الإدارة المرئية ربما يكون ناتجاً عن قلة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض

الأطفال. مما شجع إلى تتبع نتائج الدراسات التي تناولت الإدارة المرئية وما توصلت إليه من التوصيات وتأملها للتعرف على أبعاد هذه المشكلة.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

السؤال الثاني: ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظه الأحساء تبعاً لمتغيرات (نوع المدرسة "أهلي حكومي"، حجم المدرسة)؟

أهداف الدراسة

- التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء من وجهة نظر الهيئة الإدارية.
- التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء من وجهة نظر الهيئة الإدارية.
- التعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظه الأحساء تبعاً لمتغيرات (نوع المدرسة "أهلي - حكومي"، حجم المدرسة).

فرضيات الدراسة: استناداً إلى أهداف الدراسة وأسئلتها، صيغت الفرضيات التالية لاختبار الفروق في درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية تبعاً لنوع المدرسة وحجمها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء تعزى إلى متغير نوع المدرسة (أهلي - حكومي)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء تعزى إلى متغير حجم المدرسة.

أهمية الدراسة: تمثل هذه الدراسة نواة لدراسات مستقبلية تثري الأدبيات النظرية حول الإدارة المرئية، وتشجع على إجراء دراسات تسعى للتعرف على واقع الإدارة المرئية في المراحل التعليمية في القطاعين العام والأهلي. ومن الجانب التطبيقي فإن نتائج الدراسة تجذب أنظار أصحاب القرار في المؤسسات التعليمية لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة المرئية، واتخاذ القرارات اللازمة بشأن تفعيل تطبيقها في رياض الأطفال ومدارس التعليم العام.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء.

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة جميع أعضاء الهيئة الإدارية (المديرة، الوكيل، المساعدة الإدارية) في مرحلة رياض الأطفال في الأحساء.

أولاً. أدبيات الدراسة

1. الإدارة المرئية: مرحلة رياض الأطفال

1.1 مفهوم رياض الأطفال: عرفت وثيقة سياسة التعليم (1995) رياض الأطفال بأنها " تمثل المرحلة الأولية من مراحل التربية، وتتميز بالرفق في معاملة الطفولة، وتوجيهها، وتهيئ - بالتنشئة الصالحة المبكرة - الطفل لاستقبال أدوار الحياة التالية على أساس سليم" (ص15). كما عرفتها سبحي (2020) بأنها "نظام تربوي يحقق التنمية الشاملة للأطفال من عمر 4 إلى 6 سنوات ويهيئهم للالتحاق بمرحلة التعليم الأساسي" (ص105). إن مرحلة رياض الأطفال هي مرحلة تعليمية، تقوم بتدريس الأطفال دون سن المدرسة، وتقديم البرامج التربوية لهم، بهدف إعدادهم وإكسابهم بعض القدرات والمهارات المعرفية، والاجتماعية، استعداداً لدخولهم المرحلة الابتدائية. ويشمل اهتمامها نواحي النمو المختلفة من لغوية، وبدنية، واجتماعية، ونفسية، وإدراكية وغيرها، مما يحقق توفير بيئة تعليمية أفضل، تمكن من النمو السليم المتوازن في هذه النواحي.

2.1 التنظيم الإداري لرياض الأطفال: ذكرت محامده (2005) أن تنظيم رياض الأطفال عملية معقدة ومستمرة تتطلب صبراً وجهداً، ويُعد وسيلة عملية لتنفيذ السياسة التربوية، ويشمل تحديد الأهداف والمهام وتوزيعها وفق التخصصات، مع ضمان أداء الواجبات بدقة وفي بيئة يسودها التعاون. ولتحقيق ذلك، يجب حصر القوى البشرية وتوزيع الأعمال، ودراسة الإمكانيات المادية من مبانٍ

وتجهيزات، والمالية من ميزانيات ومساعدات، بالإضافة إلى معرفة القوانين المنظمة للعمل. كما أشار العتيبي (2010، ص62) إلى أن التنظيم الإداري الجيد لرياض الأطفال يعتمد على دعم اللامركزية داخل المدرسة، وتوزيع السلطات بما لا يتعارض مع السياسة العامة، وتنظيم اجتماعات المجالس المختلفة، وتوزيع الأطفال وفق أسس تربوية، ووضع قواعد لاستخدام المرافق والبرامج اليومية، وتحديد الأنشطة وآليات الإشراف عليها، والتنسيق بين البرامج المختلفة، وتوفير بيئة تربوية مناسبة، ووضع ضوابط واضحة للمحاسبة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة في تنشئة الطفل بشكل سليم ومتوازن.

3.1 مشكلات رياض الأطفال: تُعد مرحلة رياض الأطفال الأساس الذي يُبنى عليه الهيكل التعليمي، ولها دور كبير في تنشئة الطفل وبناء شخصيته وإعداده للمجتمع، إذ تتأثر قدراته بما يتلقاه من رعاية. ورغم أهميتها، تواجه هذه المرحلة تحديات عديدة، منها مشكلات إدارية ومالية، وضعف تأهيل المعلمات، وضعف العلاقة مع أولياء الأمور (علي، ص100).

المشكلات الإدارية: تعاني مرحلة رياض الأطفال من غياب المؤهلات إدارياً في إدارة رياض الأطفال، فبعض القائمات على إدارة رياض الأطفال تغيب عنهن الأدوار، والمهام الإدارية التي ينبغي أن تتوفر في مديرة رياض الأطفال، ومن ثم يتعثر العمل التربوي نتيجة للتعقيد الإداري، والديكتاتورية المطلقة لأصحاب هذه الروضات (عبدالعال وأحمد، ص195).

المشكلات المالية: تعجز بعض مؤسسات رياض الأطفال عن الوفاء بالتزاماتها كاملة نحو الأطفال، نظراً لعدم توفر الموارد المالية، أو لأن إيراداتها لا تتناسب مع التوسع في خدماتها، مما ينشأ معه بعض المشكلات المالية، وذلك نتيجة أن أغلب مؤسسات رياض الأطفال الخاصة ترفع تقدير الرسوم المطلوبة مما يجعل كثيراً من أولياء الأمور ينصرفون عن خدماتها، ومن ثم فقدان كثير من المصادر المالية، وانعكاس ذلك سلباً عليها في عدم اختيار المعلمات المتخصصة والمؤهلات لتعليم هذه المرحلة (الحراشة وآخرون، ص398).

مشكلة ضعف تأهيل وإعداد المعلمات: تُعد مشكلة ضعف تأهيل وإعداد المعلمات من أبرز التحديات التي تواجه مرحلة رياض الأطفال، إذ تفتقر العديد من المعلمات للتدريب الأكاديمي والتربوي المتخصص، ما يؤثر على قدرتهن في تلبية احتياجات الأطفال النفسية والتعليمية. ونظراً لأهمية هذه المرحلة في تشكيل شخصية الطفل ونموه المتكامل، فإن غياب الكفاءة في إدارة السلوكيات وتطبيق

أساليب تعليمية فعالة يعود غالباً إلى نقص البرامج التدريبية وضعف التركيز على الجوانب التطبيقية (يونس، ص 487)

مشكلة التواصل مع أولياء الأمور: يُعد التواصل مع أولياء الأمور جزءاً أساسياً في خطة رياض الأطفال، إذ يساهم في تقوية العلاقة بين البيت والمدرسة، خاصة مع وجود أخصائية اجتماعية ومشرفة صحية، إلى جانب الإدارة والمعلمات. إلا أن انشغال الأسر وضعف وعيهم بأهمية التواصل يؤثر سلباً على نمو الطفل وسلوكه وتفاعله (معروف، ص 68).

2. الإدارة المرئية:

لقد أصبح التجديد والتطوير في إدارات التعليم بشكل عام مهماً للقادة وخبراء الإدارة، حيث إن الإدارة التقليدية بأساليبها وأنماط سلوكها لم تعد تصلح لمسايرة المجتمع الجديد والدائم في التغيير، لذا فقد أصبح من الضروري أن تطور الإدارة المدرسية من نفسها، وتأخذ بمفاهيم وأساليب جديدة مثل أسلوب الإدارة المرئية. وقد عرف العوشن (2017) الإدارة المرئية إجرائياً بأنها "أسلوب إداري ياباني معروف، يشير إلى أهمية جعل المشكلات محسوسة ومعايشة وملامسة للواقع، مع التأكيد على أهمية الإدارة من موقع العمل، والتعرف ودراسة وتشخيص علاج المشكلة من موقع الأحداث" (ص. 273). وذكر Fazenda وآخرون (2016) تعريف الإدارة المرئية بأنها "استراتيجية فعالة لإدارة المعلومات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأحد المفاهيم الأساسية لفلسفة الإنتاج الخالي من الهدر، وزيادة الشفافية في العمل، وتعد مهمة لعملية التحسين المستمر وتعتمد على النقل الفعال للمعلومات على مستويات هرمية مختلفة" (ص. 755). ولتوضيح مفهوم الإدارة المرئية بشكل أفضل، يُقارن بمفهوم مضاد هو "الإدارة غير المرئية" أو "الإدارة بالغموض"، حيث تنشغل القيادات بالأعمال المكتبية، وتغيب عن متابعة الواقع الميداني، مما يجعل الصورة غير واضحة لديهم. وتعتمد هذه الإدارة على تقارير من بعض العاملين، دون التحقق من صحتها، مما يفتح المجال لتزييف الحقائق وخداع القيادات. وقد يؤدي ذلك إلى ظهور مراكز قوى غير رسمية تسعى لتحقيق مصالحها الشخصية على حساب مصلحة العمل (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 16، 17).

وتُعد الإدارة المرئية أسلوباً إدارياً يركز على تحقيق كفاءة الإدارة من خلال التواصل المباشر مع موقع العمل، حيث يحرص المدير على متابعة سير العمل، والتعرف على المشكلات من جذورها، واتخاذ قرارات فورية. كما تساهم في بناء علاقة تفاعلية مع الموظفين وفهم احتياجاتهم، مما يعزز من سرعة إنجاز العمل ودقة الأداء. وتساعد العاملين الجدد على فهم العمليات بشكل أفضل، وتُسهل الوصول إلى المعلومات. وتعمل الإدارة المرئية على تحسين جودة الأداء، خفض التكاليف، تقليل زمن حل

المشكلات، وزيادة رضا المستفيدين، مع التركيز على التحسين المستمر وتقليل الهدر في الموارد. (المكتوم وفلفلان، ص 7)، (أبو هزيم، ص 14). وذكر الفيفي (2022) أن الإدارة المرئية توفر إمكانات وحلول للمشكلات، وتعزز العمل بروح الفريق، وتزيد مستوى الإنتاج، وتحفز عملية اتخاذ القرار، وتقلل من النفقات، وبالتالي تُساعد على الدقة في إنجاز العمل، وتقليل الأخطاء والمشكلات، وتحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم، والوصول إلى درجة الكمال، والخلو من الأخطاء من خلال تحسين الجودة، كما أنها تعمل على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجربة واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وتهدف الإدارة المرئية كما ذكر ال الحسن (2022)، وزناقي (2022)، والقحطاني (2019)، وأبو هزيم (2020) إلى التخلص من الجمود الإداري الناتج عن الأساليب التقليدية، من خلال وجود المدراء في مواقع العمل واعتماد وسائل حديثة تُحسن جودة الأداء. كما تسهم في تعزيز الشفافية بين المدراء والموظفين عبر تفاعل مستمر يُحقق الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تشجع على الابتكار وتطوير المهارات، ويُطلب من المدراء التواصل الفعال ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لضمان تنفيذها بكفاءة. ومن المهم التأكيد على أن الإدارة المرئية ليست أسلوباً لإدارة الأزمات، ولكنها منهج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية من مكائها وزمانها، ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية، وشفافية العلاقات الرأسية، والأفقية في أركان العمل المؤسسي، وعليه فهو أحد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع، ولا يمكن أن تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات مهمة ذكرها العبادي (2007)، وجوكر وهالو (2022)، وزناقي (2020)، وعبد الحليم ومرسال (2018) وهي:

استراتيجية وضع قواعد العمل: عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية التي تتخذ لتحسين وتطوير العمل باستمرار وتتضمن تحديد المهام والواجبات الوظيفية، والإجراءات العملية لتنفيذ المهام، ومعايير الأداء وطرق تقييم الأداء ووسيلة المتابعة من خلال دراسة موضوعية ونهج علمي واضح وبسيط، وينبغي أن تكون قواعد العمل محددة وواضحة ومتطابقة مع رسالة المنظمة وأهدافها، ويجب أن تكون مرنة وقابلة للتعديل والتطوير وتواكب التغيرات البيئية السريعة التي تواكب النظام العالمي الجديد.

استراتيجية التطهير: تستوجب هذه الاستراتيجية النزول على أرض الواقع وتشخيص أسباب المشاكل التي تواجه العمل ومعالجتها بدقة ضمن أساليب يتم اختيارها بعناية كاتباع سياسة التغيير، لأنه يعد وسيلة للتحسين المستمر والتطوير الإداري ويضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل

المشكلات، أو إبعاد القيادات أو الأشخاص التي تعرقل مسيرة العمل، فضلاً عن معالجة السياسات والأدوات والمعدات والأساليب الإدارية ووسائل ممارستها.

استراتيجية القضاء على الهدر (الترشيد): تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديد الأولويات والتخلص من الأنشطة غير الضرورية، التي لن تضيف قيمة لنتائج العمل، ومن أفضل الأساليب التي يمكن من خلالها تشخيص مسببات الهدر وإيجاد الحلول لها تتمثل بالنزول المتكرر والمفاجئ لمواقع العمل للتأكد من أن الإدارة تعمل في مصلحة المنظمة وأن العاملين يشاركون في وضع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها.

3. متطلبات تطبيق الإدارة المرئية:

تتطلب الإدارة المرئية وجود المديرين في مواقع العمل لمتابعة المشكلات والاحتياجات، وتقليل الفجوة بينهم وبين العاملين، من خلال الإدارة المكشوفة واستخدام التقنيات الحديثة. كما تعتمد على الشفافية والمصادقية، وسياسة الباب المفتوح، لخلق بيئة يسودها التعاون والأخلاقيات المهنية. وتُشجع على تعزيز العلاقات الإنسانية، وفهم المديرين لكافة الجوانب الفنية، مما يُسهم في مشاركة العاملين بفعالية، وتعزيز الرقابة الذاتية والثقة المتبادلة، وتخفيف الإبداع لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية (خبراء المجموعة العربية، ص20. 21)، (أبو هزيم، ص ص: 17-19). وأهم متطلبات تطبيق الإدارة المرئية بفعالية ما يلي:

فعالية الاتصال: يعزز الاتصال الرأسي والأفقي داخل المدرسة سهولة تدفق المعلومات من مصادرها الأصلية، ويتيح للمؤوسين إيصال المشكلات للإدارة العليا بسرعة، مما يساهم في التحرك الفعال قبل تفاقمها. وأن المتابعة الميدانية المستمرة من قبل القيادات تُمكنهم من رؤية الأداء مباشرة، وتحديد نقاط القوة والضعف بدقة، والاستماع لمقترحات العاملين لتحسين العمل. هذا التفاعل يعزز الانتماء التنظيمي، ويحفز الموظفين لبذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

شفافية قواعد العمل: إنَّ وُضوح السياسات، والقواعد، والقوانين المنظمة لسير العمل، وتطبيقها بشفافية ووضوح، قد يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي داخل المؤسسة، يدعم نشر الحقائق وتداولها مهما كانت سلبية، ويسعى إلى تعزيز الإيجابيات ومحاوله مواجهة السلبيات، ووضع حلول جذرية للمشكلات بكل شفافية ووضوح، ويعلم ودعم من الإدارة العليا.

دعم المشاركة في صنع القرار: دعم مشاركة العاملين في المؤسسة في صنع القرارات مع المستويات العليا، لتشكيل رؤية مشتركة تسعى المدرسة لتحقيقها (مغاوري، ص17.18)، (Hantool, & Ahmed, ص446).

ثانياً. الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع الإدارة المرئية في السياقات التعليمية المختلفة، بهدف توضيح الأطر النظرية والعملية لتطبيق هذا الأسلوب الإداري، والتحديات المرتبطة به. حيث هدفت دراسة حنتول وأحمد (2023) إلى معرفة دور قادة المدارس في تحقيق متطلبات الإدارة المرئية في الدمام والخبر، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة على أهمية دور القادة في تطبيق الإدارة المرئية. أما دراسة العياصرة وعبانة (2022) فقد ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية، وأظهرت نتائجها أن الممارسة كانت متوسطة، مع وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس (لصالح الإناث) والخبرة (لصالح من لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر). كما تناولت دراسة الزبون (2022) نفس الموضوع من زاوية العاملين في مدارس محافظة الزرقاء، وخلصت إلى أن مديري المدارس يمارسون الإدارة المرئية بشكل جيد، مما يساهم في تحسين جودة وكفاءة العملية التربوية، والتقليل من الهدر في الوقت. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين وتعزيز فهمهم لهذا الأسلوب الإداري. في السياق السعودي، جاءت دراسة الحسن (2022) لتكشف عن معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة. وخلصت إلى أن تطبيق هذا النوع من الإدارة يتطلب قيادات ذات سمات شخصية ومؤهلات مناسبة، وأوصت بضرورة التخلص من الإجراءات الروتينية التي تعيق التقدم نحو الإدارة الحديثة. كما ركزت دراسة الفيقي (2022) على معوقات الإدارة المرئية في المدارس الابتدائية بخميس مشيط، وبيّنت أن أبرز المعوقات كانت مالية ومادية، تلتها التقنية، ثم البشرية، وأخيراً الإدارية والتنظيمية. وأوصت بتدريب الكوادر التربوية وتقديم الحوافز لتطبيق الإدارة المرئية بفعالية. أما دراسة زناقي (2022) فقد ناقشت تحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء الإدارة المرئية، وبيّنت ضعف تطبيق أدوات الإدارة المرئية في بعض المديريات، وقدمت تصوراً مقترحاً لتحسين الأداء القيادي بناءً على هذا المدخل. وفي الأردن، جاءت دراسة العوامل وحراشنة (2021) التي درست العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز الإداري في محافظة البلقاء، وكشفت عن علاقة إيجابية بينهما، وأوصت بتطبيق الإدارة المرئية لتحقيق التميز، خاصة من خلال تدريب المديرين. أخيراً، دراسة العنزي (2020) في الكويت، أظهرت أيضاً وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة المرئية والتميز الإداري في منطقة الأحمدية التعليمية، وأوصت بعقد دورات تدريبية للمديرين، خاصة الإناث، وتعزيز خبراتهم في مجال إدارة الموارد البشرية.

ويتضح من الدراسات السابقة أهمية الإدارة المرئية في تطوير الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي، كما أبرزت التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها في التعليم. وبالرغم من اختلاف البيئات والظروف، فإن جميع الدراسات أكدت على ضرورة دعم القيادات وتأهيل الكوادر للاستفادة من هذا الأسلوب الإداري الحديث. وتنفرد الدراسة الحالية بأنها ركزت على مرحلة رياض الأطفال تحديداً، باعتبارها اللبنة الأولى في بناء شخصية الطفل، وهو مجال لم ينل كفايته من الدراسات السابقة مقارنة بالمرحلة التعليمية الأخرى. كما انفردت الدراسة بتطبيقها على مجتمع الدراسة كاملاً في محافظة الأحساء، مما يمنح نتائجها قوة تعميمية أعلى، ويسهم في تقديم صورة دقيقة عن واقع الإدارة المرئية في هذه المرحلة الحيوية.

ثالثاً. طريقة وأدوات الدراسة:

1. منهج الدراسة:

اتّبعَت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، لوصف الواقع الحالي للظاهرة المراد دراستها بواسطة استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث.

1.1 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء والبالغ عددهم (٦٠٠) إدارية، وتم التطبيق على جميع مجتمع الدراسة والعدد المستجيب منهم (570) إدارية. ويتوزع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب، ونوع المدرسة، وحجم المدرسة كما هو واضح في الجداول التالية: (1)، (2)، (3):

الجدول رقم (01): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المنصب

النسبة	التكرار	المنصب
31.6	180	مديرة
23.5	134	وكيلة
44.9	256	م مساعدة إدارية
%100	570	المجموع

الجدول رقم (02): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير نوع المدرسة

النسبة	التكرار	نوع المدرسة
60.0	342	حكومي
40.0	228	أهلي
%100	570	المجموع

الجدول رقم (03): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير حجم المدرسة

النسبة	التكرار	حجم المدرسة
38.9	222	أقل من 5 صفوف دراسية
61.1	348	أكثر من 5 صفوف دراسية
100%	570	المجموع

2.1 أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: المعلومات الأولية، وتشمل: المنصب الإداري (مديرة، وكيلة، مساعدة إدارية)، نوع المدرسة (حكومي، أهلي)، حجم المدرسة. والقسم الثاني: محور سلوك الإداري وشخصيته. ويتناول عدداً من العبارات التي تركز على الأساليب التي يتبعها الإداري لمواجهة المشكلات الإدارية والإنسانية ويشمل (15) عبارة. والقسم الثالث: محور بيئة العمل. ويتناول عدداً من العبارات التي تركز على الإجراءات والنظم والمبادئ، والقوانين، بالإضافة إلى التفاعلات، والاتصالات بين الإدارة والموظفين ويشمل (15) عبارة.

2. صدق أداة الدراسة:

1.2 الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، وبلغ عددهم (11) محكماً من أكاديميين ومختصين، وبناءً على آراء المحكمين، وملاحظاتهم، واقتراحاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية في (30) عبارة، بواقع (15) عبارة لكل محور من الاستبانة.

2.2 صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط فقرات محور " متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك

الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط الكلية للاستبانة
1	**0.601	**0.575	9	**0.758	**0.697
2	**0.738	**0.719	10	**0.760	**0.737
3	**0.679	**0.620	11	**0.789	**0.741
4	**0.693	**0.668	12	**0.771	**0.749

**0.745	**0.784	13	**0.687	**0.678	5
**0.783	**0.767	14	**0.708	**0.723	6
**0.761	**0.778	15	**0.683	**0.747	7
			**0.584	**0.659	8

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (04) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور "متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء" الذي تنتمي إليه العبارة، وحيث أن الدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتتراوح ما بين (0.575 الى 0.789) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط فقرات محور "متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة

العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.797	**0.831	9	**0.670	**0.674	1
**0.761	**0.797	10	**0.799	**0.819	2
**0.770	**0.798	11	**0.780	**0.815	3
**0.770	**0.822	12	**0.779	**0.794	4
**0.826	**0.851	13	**0.736	**0.759	5
**0.791	**0.828	14	**0.798	**0.842	6
**0.696	**0.725	15	**0.812	**0.853	7
			**0.800	**0.834	8

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (05) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور "متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء" الذي تنتمي إليه العبارة، وحيث أن الدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتتراوح ما بين (0.670 الى 0.853) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون لكل محور من الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	المحاور
**0.954	المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته
**0.962	المحور الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (0.954) و(0.962) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يشير إلى أن محاور هذه الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

3. ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول رقم (07) يوضح معامل الثبات لمحاور الاستبانة:

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته	15	0.936
المحور الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل	15	0.960
الثبات الكلي للاستبانة	30	0.970

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول رقم (07) يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال، حيث يتراوح ما بين (0.936) و (0.960)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (0.970)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

رابعا. تحليل النتائج ومناقشتها:

1. محور متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بالأحساء :

نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء على محور "متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء"، وجاءت النتائج كما تبينها الجدول رقم (08) التالي:

المجدول رقم (08): محور متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بالأحساء

[illegible]

كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.03	1.12	1.09	1.13	1.13	1.12	1.33	1.12	1.13	1.03
3.91	3.86	3.83	3.83	3.80	3.75	3.48	3.75	3.80	3.91
35.8	36.3	32.6	35.8	33.2	31.1	28.9	31.1	33.2	35.8
204	207	186	204	189	177	165	177	189	204
30	28.9	33.2	27.9	31.1	30.5	25.8	30.5	31.1	30
171	165	189	159	177	174	147	174	189	171
25.8	23.2	22.6	24.7	23.7	24.2	21.1	24.2	23.7	25.8
147	132	129	141	135	138	120	138	135	147
6.3	7.4	7.4	6.8	6.8	10.5	12.6	10.5	6.8	6.3
36	42	42	39	39	60	72	60	39	36
2.1	4.2	4.2	4.7	5.3	3.7	11.6	3.7	5.3	2.1
12	24	24	27	30	21	66	21	30	12
تتم الإدارة عملية اتصال مباشرة تتم إدارة اللبوات بصورة واضحة.	تتم الإدارة عملية اتصال مرئية مباشرة تشجع على تبادل اللبوات كل ساعة.	تتم الإدارة تبادل اللبوات ومتوسطهم.	تتم الإدارة على تشجيع وتغيير عملية الاتصال المرئي المباشر بين جميع اللبوات في المؤسسة.	تتم الإدارة إلى إبراز مشروبات المؤسسة في اللبوات الفترات.	تتم الإدارة عملية اتصال مرئية تشجعها على الإحساس بالمشاكل وتعالجها عند وقت.	تتم الإدارة: المراقبة المادية والمعنوية اللبوات المباشرة بصورة مستمرة.	تتم الإدارة عملية اتصال مرئية تشجعها على الإحساس بالمشاكل وتعالجها عند وقت.	تتم الإدارة إلى إبراز مشروبات المؤسسة في اللبوات الفترات.	تتم الإدارة عملية اتصال مباشرة تتم إدارة اللبوات بصورة واضحة.
14	12	3	11	7	13	8	13	7	14
المتوسط الحسابي العام									
كبيرة	0.77	3.92							

يتبين من الجدول رقم (08) أن أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء موافقون بدرجة كبيرة على محور "متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء (3.92) والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة).

وهناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء على عبارات محور (متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته

في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء) حيث يشمل المحور (15) فقرة، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجات موافقة (كبيرة / كبيرة جداً) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.48 إلى 4.23) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة / كبيرة جداً). وتتفق هذه النتائج مع دراسة "حتنول وأحمد" (Hantool,Ahmed,2023) والتي توصلت إلى وجود اتفاق بين مجتمع البحث على دور قادة المدارس في تحقيق متطلبات الإدارة المرئية في محافظتي الدمام والخبر.

ونستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو محور "درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء" جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وقد اتضح أن أفراد الدراسة يرون أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء تلخص فيما يلي (عادة ما تظهر الإدارية ثققتها بنفسها، تضع الإدارية أهدافاً واضحة ومحددة وسهلة القياس، تقوم الإدارية بتوعية المنسوبات باللوائح وقوانين العمل، تنظم الإدارية خطة العمل بدقة مع مراعاة الجوانب الإدارية والفنية، تعتمد الإدارية هيكلاً تنظيمياً يتناسب مع تطبيق الإدارة المرئية). وتتفق هذه النتائج مع دراسة الزبون (2022) والتي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الإدارة المرئية في إداراتهم؛ كونها تزيد من فاعلية عمليات جودة العملية التربوية وكفاءتها، والعمل على القضاء على الهدر في الوقت خاصة عند اتخاذ القرارات الروتينية، وكذلك تتفق مع دراسة الحسن (2022) والتي توصلت إلى أن الإدارة المرئية تتطلب توافر قيادات وسمات ومؤهلات شخصية جيدة تهدف لحل مشكلات الأزمات والعمل على تطويرها.

وربما يكون من الواضح للمارس في الميدان التعليمي أهمية نتائج السؤال الأول التي تتوافق كلياً مع مجال العمل داخل رياض الأطفال، حيث أكد أفراد الدراسة من الهيئة الإدارية في الأحساء بدرجة توافق كبيرة (متوسط 3.92) أن سلوك الإداري وشخصيته يؤثران بشكل مباشر على نجاح الإدارة. وتشمل هذه المتطلبات: الثقة بالنفس، تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، توعية المنسوبات باللوائح، تنظيم العمل بدقة، واختيار هيكل تنظيمي مناسب، مما يعزز التواصل، يقلل الهدر، ويحسن بيئة العمل لصالح المعلمات والأطفال.

2. محور متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بالأحساء:

السؤال الثاني: ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة بيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء على محور " متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة بيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء"، وجاءت نتائج الاستجابات كما يبينها الجدول رقم (09) التالي:

الجدول رقم (09): محور متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال

بالأحساء

الترتيب حسب الموافقة	الترتيب حسب الترتيب	درجة الموافقة						العبارة			
		قليلة جداً		قليلة		متوسطة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
		ك	%	ك	%	ك	%				
		كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة جداً	كبيرة جداً	المتوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاستجابة	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5	6	3.98	1.02		
		1	2	3	4	5	6	4.05	1.02		
		1	2	3	4	5	6	4.03	1.02		
		1	2	3	4	5	6	4.02	0.99		
		1	2	3	4	5	6	4.02	1.00		
		1	2	3	4	5	6	3.99	1.03		
		1	2	3	4	5	6	3.98	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.97	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.96	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.95	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.94	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.93	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.92	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.91	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.90	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.89	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.88	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.87	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.86	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.85	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.84	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.83	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.82	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.81	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.80	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.79	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.78	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.77	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.76	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.75	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.74	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.73	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.72	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.71	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.70	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.69	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.68	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.67	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.66	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.65	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.64	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.63	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.62	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.61	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.60	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.59	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.58	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.57	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.56	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.55	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.54	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.53	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.52	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.51	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.50	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.49	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.48	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.47	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.46	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.45	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.44	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.43	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.42	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.41	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.40	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.39	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.38	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.37	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.36	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.35	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.34	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.33	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.32	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.31	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.30	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.29	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.28	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.27	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.26	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.25	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.24	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.23	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.22	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.21	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.20	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.19	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.18	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.17	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.16	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.15	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.14	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.13	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.12	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.11	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.10	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.09	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.08	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.07	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.06	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.05	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.04	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.03	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.02	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.01	1.02		
		1	2	3	4	5	6	3.00	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.99	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.98	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.97	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.96	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.95	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.94	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.93	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.92	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.91	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.90	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.89	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.88	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.87	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.86	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.85	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.84	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.83	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.82	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.81	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.80	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.79	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.78	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.77	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.76	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.75	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.74	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.73	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.72	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.71	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.70	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.69	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.68	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.67	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.66	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.65	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.64	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.63	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.62	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.61	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.60	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.59	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.58	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.57	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.56	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.55	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.54	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.53	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.52	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.51	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.50	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.49	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.48	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.47	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.46	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.45	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.44	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.43	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.42	1.02		
		1	2	3	4	5	6	2.41	1.		

259

كما أن هناك تقارباً في درجة موافقة أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء على عبارات محور (متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء) حيث يشمل المحور (15) فقرة، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات المحور بدرجات موافقة (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.82 إلى 4.05) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة).

ونستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابة أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو محور "درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء" جاءت بدرجة موافقة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) وقد اتضح أن أفراد الدراسة يرون أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء تلخص فيما يلي (تتوفر بيئة عمل ملائمة بما يتوافق مع أهداف مؤسسة رياض الأطفال ورؤيتها، تساهم بيئة العمل في المؤسسة على عمليات التجديد والتحسين المستمر، تساعد بيئة العمل على الإنجاز في ضوء الإمكانيات المتاحة، تتوفر لوائح تنظيمية وقيم واضحة ويتم متابعة مدى الالتزام بها واقعياً، تنمي بيئة العمل الإحساس بالانتماء والولاء لدى منسوبات المؤسسة)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبي هزيم (2020) والتي توصلت إلى أن المعلمين يدركون أهمية ممارسة الإدارة المرئية وإستراتيجياتها من وضع الأنظمة وقواعد الترشيد في استخدام الإمكانيات داخل المدرسة، وأن ممارسة الإدارة المرئية تعتمد على الدراية المبنية على الخلفية المهنية.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء تبعاً لمتغيرات (نوع المدرسة "أهلي حكومي"، حجم المدرسة)؟

للإجابة عن السؤال الثالث وللمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء باختلاف متغيرات (نوع المدرسة، حجم المدرسة) تم استخدام اختبار "ت" لعينيتين مستقلتين (Independent t-test)، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

3. الفروق باختلاف نوع المدرسة:

جدول رقم (10) اختبار "ت" Independent Samples Test " لمتغير نوع المدرسة

المحاور	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة الدلالة sig
درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته	حكومي	342	3.91	0.78	0.47	0.64
	أهلي	228	3.94	0.76		
درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل	حكومي	342	3.92	0.82	1.42	0.16
	أهلي	228	4.02	0.88		
درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء	حكومي	342	3.91	0.76	1.01	0.31
	أهلي	228	3.98	0.79		

أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء تعزى لمتغير نوع المدرسة (أهلي / حكومي)، حيث أن قيمة (ت) بلغت (0.47) ، وأن مستوى الدلالة بلغ (0.64) وهي أكبر من (0.05) وبذلك فهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير نوع المدرسة (أهلي / حكومي) جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير نوع المدرسة (أهلي / حكومي) لا أثر له في تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء.

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء تعزى لمتغير نوع المدرسة (أهلي / حكومي)، حيث أن قيمة (ت) بلغت (1.42) ، وأن مستوى الدلالة بلغ (0.16) وهي أكبر من (0.05) وبذلك فهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير نوع المدرسة (أهلي / حكومي) جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير نوع المدرسة

(أهلي / حكومي) لا أثر له في تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظه الأحساء.

ويتبين مما سبق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء تعزى لمتغير نوع المدرسة (أهلي / حكومي)، حيث أن قيمة (ت) بلغت (1.01)، وأن مستوى الدلالة بلغ (0.31) وهي أكبر من (0.05) وبذلك فهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير نوع المدرسة (أهلي / حكومي) جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير نوع المدرسة (أهلي / حكومي) لا أثر له في تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء.

4. الفروق باختلاف حجم المدرسة:

جدول رقم (11) اختبار "ت" Independent Samples Test " لمتغير حجم المدرسة

المحاور	حجم المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة الدلالة sig
درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته	أقل من 5 صفوف	222	3.86	0.86	1.60	0.11
	أكثر من 5 صفوف	348	3.97	0.71		
درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل	أقل من 5 صفوف	222	3.85	0.92	2.42	0.02
	أكثر من 5 صفوف	348	4.03	0.79		
درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء	أقل من 5 صفوف	222	3.86	0.86	2.11	0.03
	أكثر من 5 صفوف	348	4.00	0.71		

أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك

الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء تعزى لمتغير حجم المدرسة، حيث أن قيمة (ت) بلغت (1.60) ، وأن مستوى الدلالة بلغ (0.11) وهي أكبر من (0.05) وبذلك فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير حجم المدرسة جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير حجم المدرسة لا أثر له في تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المتعلقة بسلوك الإداري وشخصيته في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء.

خاتمة:

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء تعزى لمتغير حجم المدرسة، حيث أن قيمة (ت) بلغت (2.42)، وأن مستوى الدلالة بلغ (0.02) وهي أقل من (0.05) وبذلك فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد تبين من خلال المتوسطات الحسابية أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال الذين حجم مدرستهم تحتوي على أكثر من 5 صفوف دراسية، مما يدل على أن أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال الذين حجم مدرستهم تحتوي على أكثر من 5 صفوف دراسية موافقون بدرجة أعلى فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية المرتبطة ببيئة العمل في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الأحساء مقارنةً بأفراد الدراسة الذين حجم مدرستهم تحتوي على أقل من 5 صفوف دراسية.

ويتبين مما سبق أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء نحو درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء تعزى لمتغير حجم المدرسة ، حيث أن قيمة (ت) بلغت (2.11)، وأن مستوى الدلالة بلغ (0.03) وهي أقل من (0.05) وبذلك فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد تبين من خلال المتوسطات الحسابية أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال الذين حجم مدرستهم تحتوي على أكثر من 5 صفوف دراسية ، مما يدل على أن أفراد الدراسة

من أعضاء الهيئة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال الذين حجم مدرستهم يحتوي على أكثر من 5 صفوف دراسية موافقون بدرجة أعلى فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية في مرحلة رياض الأطفال في محافظة الأحساء مقارنةً بأفراد الدراسة الذين حجم مدرستهم يحتوي على أقل من 5 صفوف دراسية.

ونستخلص من ذلك أن أعضاء الهيئة الإدارية في رياض الأطفال التي تضم أكثر من 5 صفوف دراسية يظهرون توافراً أكبر على مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة المرئية مقارنةً بأعضاء الهيئة في رياض الأطفال التي تحتوي على أقل من 5 صفوف دراسية.

توصي الدراسة بضرورة توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية في رياض الأطفال، واختيار قيادات مؤمنة بالتطوير والتحسين المستمر، للحد من الهدر الإداري. كما تؤكد على أهمية إزالة العقبات التي تعيق التطبيق، والتخلي عن الإجراءات الروتينية، وتبني الإدارة المرئية كنمط حديث يركز على التحسين المستدام.

المراجع:

1. أبو هزيم، راية. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين [أطروحة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط.
2. آل الحسن، إيمان. (2022). معوقات تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الأهلية بشمال جدة من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا، (12)، 908-951.
3. الحراشنة، محمد عبود، وأحمد، ياسين عبد الوهاب. (2012). المشكلات التي تواجه إدارات مرحلة رياض الأطفال في محافظة المفرق/ الأردن من وجهة نظر العاملات فيها. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 9، 107-122.
4. الزبون، عدنان. (2022). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية، 38(9)، 261-278.
5. زناتي، أمل محسوب. (2022). تحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية. مجلة الإدارة التربوية، (35)، 75-228.
6. سبحي، منال محمد. (2020). تصور مقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، (15)، 94-182.
7. العبادي، هاشم. (2007). دور إستراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز. مجلة دراسات إدارية، 3(1)، 84-117.
8. عبد الحليم، تغريد، مرسل، مصطفى. (2018). الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار "دراسة حالة بنك أم درمان الوطني - الخرطوم". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 19(2)، 1-13.
9. عبد العال، أحمد، وأحمد، أحمد نجم الدين، والقاضي، خالد سعد (2013). تطوير نظام رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. المجلة التربوية، (33)، 175-240.

10. عبد الفتاح، منال. (2008). متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها؛ دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس. مجلة كلية التربية، (39)، ١٩٢-٢٨٢.
11. العتيبي، مبارك رجا. (2010). الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها. مجلة بحوث الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 3(4)، 1-210.
12. العنزي، فهد زيدان. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
13. العواملة، سارة عبد الحافظ، حراشة علاء أحمد. (2021) مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 6(2)، ١-١١٥.
14. العوشن، ماجد. (2017). الكايزن المنهجية اليابانية للتحسين المستمر، التجربة اليابانية في الإدارة وتحسين الأداء؛ أسرار الإدارة اليابانية. (ط1). مكتبة الملك فهد الوطنية.
15. العياصرة، عمر وعبانة، صالح. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، 49(1)، ٥٢-٦٧.
16. الفيفي، نورة. (2022). معوقات تطبيق الإدارة المرئية بالمدارس الابتدائية وفقا لتصورات مديري المدارس والمعلمين بمحافظة خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، 4(4)، 271-322.
17. القحطاني، ريم. (2019). واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لإستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(17)، ١-٢٩.
18. كوجر، جوتيار، هالو، لزيكين (2022). إستراتيجيات 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، ١١(٣)، ٦١٤-٦٣١.
19. محامده، ندى إبراهيم. (2005). التربية البيئية لطفل الروضة. (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع.