

آليات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا*** أ. د / محمد فتحي محمد تونسي****** أ. م. د / لبنى محمود سنوسي******* الباحث / مينا وليم حنا إبراهيم***** أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية □ كلية التربية الرياضية****جامعة المنيا****** أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية □ كلية التربية الرياضية جامعة****المنيا******* معلم أول تربية رياضية إدارة سمالوط التعليمية بمديرية التربية****المقدمة ومشكلة البحث :**

تعمل الإدارة على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق استثمار الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية ، وتنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط من أجل تحقيق أهداف المنظمات بمختلف أنواعها ، للارتقاء بمستوي معيشة الأفراد العاملين بالمنظمة بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام ، كما تعرف بأنها العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه ، وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة من خلال المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة. كما عرفت بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين من تقديم أفضل خدمة للمجتمع (١٠ : ١٠، ٩)

الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد له صفة القبول ، إذ يمكن تعريفه بعبارات مختلفة ، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه : مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف. وهذا المفهوم الشامل :

- العمل الإداري يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة. وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هي : (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) .
- العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي موارد بشرية ، مادية ، مالية ، معلوماتية .
- العمل الإداري هو عمل هادف يسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف .
- إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين (١ : ١٠) .

والإدارة الرياضية هي حجر الزاوية في منظومة أي تقدم رياضي وبدونها فإن المال مهما توفر لا يستطيع تحقيق أي تقدم ولو قيد أنملة ، كما أن بدونها لا يستطيع أكبر مدرب عالمي أن يصنع من منتخبنا فريقاً منافساً حتى على المستوى الإقليمي ، لأن صناعة المنتخبات القوية ليست مجرد مجموعة من اللاعبين ومدرب وبرنامج تدريبات وتمارين ولقاءات ودية ... ولكنها منظومة متكاملة تتشابك فيها مختلف العوامل الرياضية والإعلامية والسياسية والإدارية والمالية وكذا المنشآت والمسابقات المحلية والأندية وغيرها لتشكل إستراتيجية نهوض طموحة مضمونة الأهداف والنتائج (١١ : ٨) .

يشير " Imai " (٢٠٠٧) أن الإدارة المرئية تعد احد المناهج الإدارية الحديثة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل ووجدان العاملين فيها على تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة (١٥ : ١) .

تشير " أميرة عبد الرحمن " (٢٠١٢) إلى أن الإدارة المرئية تأتي بأسلوب ونهج إداري حديث يطبق في المؤسسات يعتمد على تعظيم التواصل المرئي بين طبقات الإدارة العليا والوسطى والمتدنية حيث تعتبر الإدارة المرئية إحدى أنماط الإدارة المرنة التي تساعد أي فرد يدخل المكان أول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة (٤ : ٢٩) .

ويوضح " شاكر الكردي " (٢٠١٥) أن أسلوب الإدارة المرئية يعد كأسلوب إداري عصري ومنهج عمل مستمر يستخدم في إدارة الأحداث اليومية ومن ثم يستمد قوته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي ، حيث يعتمد هذا الأسلوب على إدارة المشكلة من المكان وبالتالي يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبة من أجل التخلص من جذور المشكلة من والعمل على منع تكرارها في المستقبل (٨ : ١٩٥) .

وتوضح " أميرة عبد الرحمن " (٢٠١٢) كما تأتي الإدارة المرئية بإستراتيجياتها المختلفة من وضع قواعد العمل في مقدمة مهامها والتي بدورها تحقق المشاركة والمساواة بين العاملين والذي سينعكس إيجابياً على أدائهم داخل المؤسسة وتأتي إستراتيجية التطهير كإستراتيجية هامة لتحقيق الإدارة المرئية بمفهومها الصحيح للإستغناء عن كل ما يعيق سير العمل ضمن الأهداف المرجوة وأخيراً إستراتيجية الترشيد التي تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية وعدم إهدارها ووضعها في إطارها الصحيح بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة (٤ : ٢٥) .

يضيف " Daiya " (٢٠١٢) أن منهج تطبيق الإدارة المرئية في أي مؤسسة له فوائد كبيرة ففي الأقسام المالية تساعد على الدقة وإنجاز التقارير المالية وتقليل الأخطاء المالية وتحسين أداء العاملين ، وفي الأقسام الإدارية يؤدي إلى تقليل الأخطاء والمشاكل وسرعة حلها وتحسين الجودة والأرباح وزيادة رضا العاملين والعلاء والوصول إلى درجة الكمال والخلو من الأخطاء (١٤ : ٢) .

يذكر " يحيى إبراهيم وإخرون " (٢٠٠٤) أن تطبيق الإدارة المرئية يهدف إلى :

- تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم بإخلاص ورغبتهم الصادقة في إنجاح العمل .
- العمل على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي (الإدارة الوسطى والدنيا) والإداري (الإدارة العليا) مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال .

- وتنمي روح الولاء والالتزام وتعظم الإنجاز في مناخ ديمقراطي .
- تفعيل التمكين الإداري من خلال التفويض واتخاذ القرار في أعلى صورهما ، والاستفادة من إمكانيات العاملين بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم في حل المشكلات (١٣ : ٤) .
- ويشير " السيد سالم " (٢٠١٧) أن الإدارة المرئية لها مبادئ أساسية وهي كالتالي :
- التركيز على المستفيد ليشمل العاملين والجمهور الخرجين وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وبعد إرضاء الزبون الركيزة الأساسية في تحقيق الجودة في اتخاذ القرار وحل المشكلات .
- الإدارة بالبيانات والحقائق وتنظيم القياسات لمعرفة كفاءة العملية وتجميع البيانات وتحليلها حسب الأسس الموضوعية بدقة ثم تحليلها .
- العمليات تكون حيث يكون الفعل فإن أسلوب الإدارة المرئية يضع العملية كمحور رئيسي للنجاح .
- الإدارة بالمبادئ تعني أم يتم الوقاية من المشكلة قبل حدوثها بدلاً من الانتظار لحدوثها ثم التفاعل معها الردود عليها (٢٤٢ : ٣) .
- وتذكر " أميرة عبد الرحمن " (٢٠١٢) أن الإدارة المرئية تسعى لتحقيق العديد من الأهداف أهمها :

- معايشة الواقع وملاسته .
- جعل المشاكل مرئية ومحسوسة .
- مراقبة ومتابعة الأداء .
- كسب ثقة العملاء وولائهم .
- تهيئة بيئة العمل بأسلوب مناسب .
- علاج المشكلات .
- الاتصال والتواصل مع الموظفين .
- التقليل من ضغط العمل .
- ترسيخ المبادئ وقيم المؤسسة في نفوس العاملين بها .
- بث روح المرح في نفوس العاملين في المؤسسة (٢٩ : ٤) .

يذكر " واجد الهذلي " (٢٠١٥) أن اليابانيون برعوا في الإدارة المرئية فقد أدخلت فلسفة نحو التغيير من البسيط إلى البطيء ، ولكن باستمرار ليأخذ تراكز المعرفة السابق في كل الحياة اليابانية ليصبح الإبداع والتنظيم والتحسين والتطوير دائم – سواء أكان في النفس أو العمل وتنطلق فلسفة كايزن اليابانية من مقولة " إن لم أبتكر وأبدع فأسأصيح تابعاً وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً فما نفعله يجب أن يكون أفضل من الأمس وما نفعله غداً يجب أن يكون أفضل من اليوم " أي أن الإدارة المرئية هي عملية تحسين وتطوير مستمر والإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من المدخلات التشغيلية مثل (المعدات ، المكان ، الأفراد ، أساليب العمل ، التقنية) (١٢ : ٢٠) .

إن العمل من خلال مؤسسة شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس ، والميل لقبول التعاون مع الآخرين ، وهو ينطلق من حاجة فطرية لدى الإنسان ، كما أن تفسير لمبادئ أحكامها الخالق في قوله تعالى " وتعاونوا على البر والتقوى " (٥ : ١٤٤) .

يوضح الباحثون إن التطور الإداري الذي بدأ في منتصف القرن المادي على التركيز على العنصر البشري ودورة الفعال والكبير في تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات كما أدى الظهور التقنية والمتغيرات العديدة في بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية إلى الاهتمام بهذا العنصر الرئيس والتركيز عليه وهنا تأتي الإدارة المرئية التي كانت دائماً الثقافة اليابانية في الإدارة حاضرة في

العقود الأخيرة لما احتوته على منهجيات راسخة ومتميزة في التطوير والتحديث والتنظيم ، ومواكبة لهذه التطورات لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير الذي يسعى بدوره لتحقيق رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات والأنشطة التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة .

تعد الإدارة المرئية بأنها نمط إداري ياباني أفرزته منهجية تحسين الأداء اليابانية كايزن تدار من خلالها أي مؤسسة عملية كانت أو غير ذلك لتقديم أفضل خدمات للجمهور والمستفيدين أو المتعاملين مع المؤسسة واستخدم الموارد بشكل فعال لإنجاز أهدافها .

يذكر الباحثون أن مديرية الشباب والرياضة هي فرع لوزارة الشباب والرياضة بمحافظة الجمهورية وهي مسئولة عن جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والتدريبية والاجتماعية التي تقدمها الوزارة من خلال المديريات ، ويدير مديرية الشباب والرياضة مدير مديرية (وكيل وزارة) بالإضافة إلى اثنين من الوكلاء (وكيل المديرية لشئون الرياضية ، وكيل المديرية لشئون الشباب) ، ويندرج بالهيكل التنظيمية للمديرية الإدارات الآتية :

- إدارات فنية (إدارة الرياضة ، إدارة الطلائع ، إدارة الشباب ، إدارة البرلمان والتعليم المدني) .
- إدارات معاونة (إدارة الشؤون المالية والإدارية ، إدارة الشؤون القانونية ، إدارة إدارة التفتيش المالي) .
- إدارة الهيئات الرياضية ، إدارة الهيئات الشبابية .

وتختص كل إدارة فنية بعمل تقدمه لفئة معينة وبإجراءات إدارية محددة وثابتة وهذا النشاط قد يكون ضمن خطة إدارة فنية بالمديرية أو أنشطة تنفذها وزارة الشباب من خلال المديريات ، ونظراً لتعدد الأنشطة التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة وباختلاف مستوياتها والفئات المستهدفة فتظهر بعض المشكلات الإدارية التي تواجه التنفيذ أو ما يجعل تلك الأنشطة تظهر بصورة متواضعة ، وترتبط هذه المشكلات بالعديد من الأسباب سواء ترتبط بالأفراد (العاملين) ، اللوائح المنظمة للعمل ، الاعتمادات المالية أو تخطيط الأنشطة ، وكل هذه المشكلات وباختلاف أسبابها فإنها تعتبر مشاكل يومية وذلك لكثرة الأنشطة والمستفيدين وللطبيعة الخدمية لمديرية الشباب والرياضة .

وبتطبيق أسلوب الإدارة المرئية وإتباع مبادئها وإستراتيجيتها فإن العاملين والإدارة العليا يتمكنوا من الشعور بالمشكلة التي تحد من جودة الأنشطة والتي سوف يتعرض لها المستفيدين وبالتالي فيتمكنوا من سرعة مواجهتها وإيجاد حلول وأفكار متجددة تمتاز بالإبداع ، ومما سبق ولأهمية الدور الذي تقدمه مديرية الشباب والرياضة فيجب الاستمرار في العمل بنجاح من خلال منظومة محددة وواضحة وهذا ما حث الباحثون على تقديم الأنشطة بجودة وتميز من خلال تطبيق أسلوب الإدارة المرئية وهذا ما حث الباحثون بإجراء هذه الدراسة عنوانها : **آليات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا .**

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على آليات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا .

تساؤلات البحث :

- في ضوء هدف البحث يضع الباحثون التساؤلات الآتية للتعرف على :
١. ما قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي ؟
٢. ما العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة ؟
٣. ما العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة ؟
٤. ما معوقات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة ؟

مصطلحات الدراسة**تطبيق الإدارة المرئية**

نمط إداري يجتهد إلى تهيئة مكان العمل للموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول وتحديد الأهداف والمؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء (١٧ : ٥٢) .

الدراسات السابقة**الدراسة الأولى :**

دراسة " عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن " (٢٠٢٠) (٩) بعنوان : إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر ، وهدفت الدراسة التعرف على مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح ، وتأثير تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح على التحسين المستمر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الدراسات المسحية وطبقت الدراسة على جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالمعهد ، ومن نتائج الدراسة توجد إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح .

الدراسة الثانية :

دراسة " آرينا مصطفى فرج ، داركو محمد جزا " (٢٠١٩) (٢) بعنوان : بعنوان دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كاسن لصناعة الإسمنت / السليمانية ، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسة الإدارة المرئية والميزة التنافسية كونها أداة حديثة تتبعها المنشآت المعاصرة اليوم ولتوضيح الأساليب الحديثة للإدارة في البيئة الصناعية في الوقت الحاضر ، تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة ، وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة من العاملين في شركة كاسن والذي بلغ عددهم (٣٠) عامل تم اختيارهم عشوائيا ، توصلت الدراسة إلى إن المنشأة المبحوثة على الخطوات الأولى في ممارسة الإدارة المرئية وذلك لتأثرها بالاستراتيجيات الحديثة المتبعة في الشركات المنافسة لها في السوق والذي بدوره يؤثر على أبعاد الميزة التنافسية .

الدراسة الثالثة :

دراسة " ريم ثابت محمد " (٢٠١٩) (٦) بعنوان : واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ ، واقتصرت عينة الدراسة على عينة اختيرت عشوائياً بلغ عددها (١٣٧) من مدراء الأقسام في الجامعات الحكومية محل الدراسة ، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس ، ولصالح الإناث ، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، لصالح حملة الدكتوراه ، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم ٥ سنوات فأقل) ، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود ، وجامعة الأميرة نورة ، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير (سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) .

الدراسة الرابعة :

دراسة " سوزان أحمد حمادة " (٢٠١٨) (٧) بعنوان : الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين – دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة ، تهدف الرسالة إلى معرفة مدى تطبيق وقياس أثر الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية فيها بالإضافة إلى معرفة مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وبين أداء العاملين في داخل الكلية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، أجريت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة وبلغت عددها (١٣٢) ، وتوصلت الدراسة إلى أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة تطبق الإدارة المرئية بدرجة ممتازة ، وجاء ترتيب الأبعاد إستراتيجية وضع قواعد العمل / إستراتيجية الترشيح / إستراتيجية التطهير) ، كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المرئية أدى إلى تحسين الأداء من خلال تهيئة المناخ .

الدراسة الخامسة :

دراسة " سكولتز Schultz " (٢٠١٦) (١٦) بعنوان : استكشاف تقنيات الإدارة المرئية في تسهيل نظام الإدارة ، وهدفت الدراسة إلى تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء ، وتحقيق الكفاءة وبالتالي خلق الانتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي ، وأظهرت النتائج أن أسلوب إدارة الجامعة تؤدي إلى تحسين الأداء المستمر في أداء العاملين ، كما أن الإدارة المرئية تحقق أهداف الجامعة وهذا النظام يعتبر أكثر كفاءة ونجاحاً حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية .

الدراسة السادسة :

دراسة " يونس ، الايريزا Alireza & Youness " (٢٠١٥) (١٨) بعنوان : وهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة المرئية وإدارة الأداء وبرامج التحسين المستمر واقتراح إطار عملي لإنشاء برنامج فعال للإدارة المرئية بالاشتراك مع إدارة الأداء وأنظمة التحسين المستمر وتوخياً للبساطة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ودراسة الحالة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المرئية توفر حلاً بسيطاً وفعالاً لتعزيز تدفق المعلومات في المنظمات ، يجب ربط برنامج الإدارة مع الأداء لتحقيق الإدارة المرئية أهدافها ، توفر الإدارة المرئية التحسين المستمر داخل المنظمة ، واقترحت الدراسة برنامجاً للإدارة المرئية مفصلة إدارة المعلومات المتكاملة ومراحل أداء الإدارة المرئية .

إجراءات البحث

منهج البحث

استخدم الباحثون المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث العاملين بمديرية الشباب والرياضية بمحافظة المنيا وكذا العاملين بالإدارات الفرعية التسع ، وقد بلغ عدد مجتمع البحث (٣٨٠) فرد ما بين (قيادات المديرية ، أخصائي رياضي ، أخصائي شباب ، مشرفين فنيين) .

عينة البحث :

قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث ، وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث الأساسية (١٩٠) فرد ، بينما تمثلت عينة البحث الاستطلاعية (٦٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية .

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحثون لجمع بيانات البحث الأدوات الآتية :

أولاً : تحليل الوثائق والسجلات :

قام الباحثون بالاطلاع على المراجع العلمية في مجال الإدارة المرئية وكذا الأداء المؤسسي والتي تناولت متغيرات البحث كالآتي :

- الإدارة المرئية مثل دراسة " عبدالرحمن عثمان " (٢٠٢٠) (٩) ، دراسة " آرينا مصطفى داركو محمد " (٢٠١٩) (٢) ، دراسة " ريم ثابت محمد " (٢٠١٩) (٦) ، دراسة " سوزان أحمد حمادة " (٢٠١٨) (٧) ، دراسة " سكولتز Schultz " (٢٠١٦) (١٦) ، دراسة " يونس ، الايريزا Alireza & Youness " (٢٠١٥) (١٨) .

ثانياً : استبيان آليات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا :
وهي استمارة من إعداد الباحثون واتبعت في إعدادها الخطوات التالية :

١. تحديد هدف الاستبيان :

يهدف الاستبيان التعرف على واقع آليات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا .

٢. تحديد محاور الاستبيان :

من خلال إطلاع الباحثون على الدراسات السابقة ، قام الباحثون بتحديد مجموعة من المحاور وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :

- المحور الأول : تشخيص المشكلات التي تواجه مديرية الشباب والرياضة .
- المحور الثاني : ترشيد الاستهلاك بمديرية الشباب والرياضة .
- المحور الثالث : قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي .
- المحور الرابع : العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة .
- المحور الخامس : العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة .
- المحور السادس : معوقات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة .

وقام الباحثون بعرض محاور الاستبيان (ملحق ٢) على مجموعة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية قسم الإدارة الرياضية والتي تزيد خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات وبلغ عدد الخبراء (١٠) خبراء (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠ % فأكثر من مجموع آراء الخبراء في الإدارة الرياضية ، وقد تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٣٠ % : ١٠٠ %) ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على محاور الاستبيان التي حصلت على نسبة أكبر من ٧٠ % ، بينما تم حذف محورين المحور الأول : محور تشخيص المشكلات التي تواجه مديرية الشباب والرياضة ، والمحور الثاني : ترشيد الاستهلاك بمديرية الشباب والرياضة وذلك لحصولهما على نسبة أقل من ٧٠ % من آراء السادة الخبراء .

٣. صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحثون بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٤١) عبارة موزعة على المحاور كالتالي :

- المحور الأول : قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي بعدد (١٠) عبارات
 - المحور الثاني : العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بعدد (١٠) عبارات
 - المحور الثالث : العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بعدد (١١) عبارة
 - المحور الرابع : معوقات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بعدد (١٠) عبارات
- وقد روعي عند صياغة العبارات ، أن يكون للعبارة معنى واحد وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة ، والابتعاد عن العبارات الصعبة ، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى .

٤. الصورة المبدئية للاستبيان (ملحق ٣)

قام الباحثون بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في أعضاء هيئة التدريس قسم الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث ، وبناءً عليه تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠ % من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٧) عبارات ، وبذلك أصبحت عبارات الاستبيان في صورته النهائية (٣٤) عبارة .

٥. الصورة النهائية للاستبيان (ملحق ٤)

قام الباحثون بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها .

٦. تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحثون بوضع ميزان تقديري ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

- موافق (٣) ثلاثة درجات .
- إلى حد ما (٢) درجتان .
- غير موافق (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحثون بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

أ - الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحثون الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قام الباحثون بعرض عبارات الاستبيان على مجموعة من الخبراء في أعضاء هيئة التدريس قسم الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، ويتضح من آراء الخبراء أن النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات الاستبيان تراوحت ما بين (٢٠ % : ١٠٠ %) ، وبذلك قد تم حذف عدد (٧) عبارات لتصبح الصورة النهائية للاستبيان والمكونة من (٣٤) عبارة .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحثون بتطبيقه على عينة قوامها (٦٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، وتوضح الجداول (١) (٢) (٣) النتيجة على التوالي

جدول (١)
معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٦٠)

المحاور							العبارة
المحور الأول : قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦
		٠.٥٥	٠.٥٨	٠.٥١	٠.٥١	٠.٣٩	٠.٧٢
		٨	٩	١٠			
		٠.٧٢	٠.٦٨	٠.٥٩			
المحور الثاني : العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة	رقم العبارة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦
		٠.٦١	٠.٧٤	٠.٧٧	٠.٥٤	٠.٤٢	٠.٦١
		١٨					
		٠.٧٨					
المحور الثالث : العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة	رقم العبارة	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤
		٠.٤٣	٠.٧٥	٠.٧٥	٠.٦٩	٠.٦٨	٠.٦٥
		٢٦	٢٧				
		٠.٧٧	٠.٦٩				
المحور الرابع : معوقات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة	رقم العبارة	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣
		٠.٨٢	٠.٧١	٠.٦١	٠.٦٢	٠.٧٣	٠.٨٠
	معامل الارتباط	٠.٨٢	٠.٧١	٠.٦١	٠.٦٢	٠.٧٣	٠.٨٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٧٣
يتضح من جدول (١) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٣٩ : ٠.٨٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (٢)
معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٦٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٣٣	١٠	٠.٤١	١٩	٠.٤٨	٢٨	٠.٧٥	٣٧	٠.٧٥
٢	٠.٣١	١١	٠.٤٠	٢٠	٠.٦٦	٢٩	٠.٦٠	٣٨	٠.٦٠
٣	٠.٣٤	١٢	٠.٤٧	٢١	٠.٧١	٣٠	٠.٤٥	٣٩	٠.٤٥
٤	٠.٤٩	١٣	٠.٤٩	٢٢	٠.٦٤	٣١	٠.٥٨	٤٠	٠.٥٨
٥	٠.٣٩	١٤	٠.٤٠	٢٣	٠.٦٠	٣٢	٠.٧٩	٤١	٠.٧٩
٦	٠.٤٩	١٥	٠.٧٣	٢٤	٠.٥٥	٣٣	٠.٧٥	٤٢	٠.٧٥
٧	٠.٥٦	١٦	٠.٤٤	٢٥	٠.٦٠	٣٤	٠.٦٤	٤٣	٠.٤٩
٨	٠.٥٢	١٧	٠.٣٩	٢٦	٠.٦٩	٣٥	٠.٧٥	٤٤	٠.٥١
٩	٠.٤٧	١٨	٠.٥٠	٢٧	٠.٦٤	٣٦	٠.٦٤		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٧٣

يتضح من جدول (٢) ما يلي :
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٣١ : ٠.٧٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (٣)
معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٦٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المحور الأول : قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي	٠.٧٢
٢	المحور الثاني : العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بجمعية الشباب والرياضة	٠.٧٥
٣	المحور الثالث : العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بجمعية الشباب والرياضة	٠.٩١
٤	المحور الرابع : معوقات تطبيق الإدارة المرئية بجمعية الشباب والرياضة	٠.٩٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٧٣

يتضح من الجدول (٣) ما يلي :
- تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٧٢ : ٠.٩٢) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

ب - الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثون باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٦٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، ويوضح ذلك الجدول التالي

جدول (٤)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٦٠)

المحاور	معامل الفا
المحور الأول : قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي	٠.٧٩
المحور الثاني : العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة	٠.٧٤
المحور الثالث : العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة	٠.٧٥
المحور الرابع : معوقات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة	٠.٧٧
الدرجة الكلية	٠.٨٦

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

– تراوحت معاملات ألفا لمحاور الاستبيان ما بين (٠.٧٤ : ٠.٧٩) ، كما بلغ معامل الفا للاستبيان (٠.٨٦) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث :

أ. الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من يوم الاثنين الموافق ٣ / ٥ / ٢٠٢٢م إلى يوم الخميس الموافق ١٩ / ٥ / ٢٠٢٢م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب. تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثون بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من يوم الأربعاء الموافق ١ / ٦ / ٢٠٢٢م إلى يوم الخميس الموافق ٣٠ / ٦ / ٢٠٢٢م .

ج. تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان قام الباحثون بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحثون برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً والاعتماد على ميزان تقديري ثلاثي .

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية الآتية { النسبة المئوية ، معامل الارتباط ، معامل الفا لكرونباخ ، الدرجة المقدرة ، مربع كا } .

وقد ارتضى الباحثون مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

سوف يستعرض الباحثون نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي :

– الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

١. ما قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي ؟

جدول (٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول :
قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	ترشيد المصروفات في الأنشطة	٤٧	١٢٩	١٤	٤١٣	٧٢.٤٦	١١٠.٧٣
٢.	تطوير قواعد العمل وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة تواكب ثقافة المجتمع والتطور الحادث	٢	١٩	١٦٩	٢١٣	٣٧.٣٧	٢٦٦.٧٣
٣.	التعرف على آراء المستفيدين من الأنشطة المقدمة لهم	-	٧	١٨٣	١٩٧	٣٤.٥٦	٣٣٩.٥٥
٤.	تنفيذ خططها السنوية بكل حزم	١٧٤	٩	٧	٥٤٧	٩٥.٩٦	٢٩٠.٠٩
٥.	التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه تنفيذ الأنشطة	١٦	٤٠	١٣٣	٢٦١	٤٥.٧٩	١٢١.٢٤
٦.	اشتراك جميع العاملين في وضع خطة النشاط السنوية	٦	٧	١٧٧	٢٠٩	٣٦.٦٧	٣٠٦.٠١
٧.	ملائمة قواعد العمل وضوابطه مع متطلباته	١٢	١١	١٦٧	٢٢٥	٣٩.٤٧	٢٥٤.٥٤
٨.	وضع معايير لقياس مدى تحقيق أهدافها	٩	١٠	١٧١	٢١٨	٣٨.٢٥	٢٧٤.٥٦
٩.	مناسبة الخطة مع جميع الفئات والأعمار	١١٠	٧٢	٨	٤٨٢	٨٤.٥٦	٨٣.٩٢
١٠.	وضوح الأهداف وسهولة تقييمها	٤٧	١٢٩	١٤	٤١٣	٧٢.٤٦	١١٠.٧٣
الدرجة الكلية للمحور					٣١٧٨	٥٥.٧٥	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩
يتضح من جدول (٥) ما يلي :

– تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول : قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي ما بين (٣٤.٥٦ % : ٩٥.٩٦ %) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٥٥.٧٥ %) .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة المتوسطة في قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي والتي تعد قليلة بسبب المركزية في العديد من الإجراءات الإدارية وكذا تطبيق معايير لتقييم أداء الأنشطة غير مناسبة لطبيعة النشاط أو المشاركين ، كما أن المديرية لا تهتم بالتعرف بآراء المشاركين والمستفيدين من الأنشطة سواء من المستهدفين أو العاملين أو المتطوعين .

– توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في عبارة (٤ ، ٩) وفي اتجاه الموافقة .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة أن مديرية الشباب والرياضة تهتم وتلتزم بتنفيذ خطتها السنوية بكل حزم حيث يتم إعدادها قبل بداية العام المالي طبقاً لضوابط تضعها وزارة الشباب والرياضة حتى تشمل جميع الفئات (رجال ، فتيات) وأيضاً طبقاً للمرحلة العمرية (الناشئين ، الشباب ، كبار السن) وأيضاً (الأسوياء ، المعاقين) والأعمار العمرية ، وأن تتوزع الأنشطة طوال العام بداية شهر يوليو حتى نهاية شهر يونيو العام التالي ، وتوزع الأنشطة زمنياً على أربعة فترات كل فترة تشمل ثلاثة أشهر ، وتعد مديرية الشباب والرياضة بإعداد خريطة للأنشطة قبل بداية كل شهر والمقرر تنفيذها حتى تتم المتابعة من قبل الإدارة العليا أو الجهات الرقابية وفي نهاية تنفيذ كل نشاط يتم تقديم تقرير إنجاز عن ما تم تنفيذه يشمل معايير التقييم والإيجابيات والسلبيات ومقترحات تطوير الأداء .

- توجد فروق دالة إحصائية في عبارات (١ ، ١٠) وفي اتجاه إلى حد ما . ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن اتجاه الدولة يهتم بترشيد إنفاق المصروفات في مختلف المجالات وخاصة الأنشطة الخدمية التي لا تسعى إلى الربح ويصعب الاستثمار بها وهذا يجعل صعوبة في تحقيق بعض أهداف أنشطة المديرية كما يصعب تقييمها من حيث المعايير المتمثلة في أعداد المستفيدين أو أعداد الأنشطة أو الاعتماد المالي المخصص مقارنة بالعام السابق واللاحق .
- توجد فروق دالة إحصائية في عبارات (٢ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن مديرية الشباب والرياضة تعجز عن تطوير قواعد العمل وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة تواكب ثقافة المجتمع والتطور الحادث حيث أنها تلتزم بالاعتماد المالي والعديد من اللوائح والقوانين المنفذة للأنشطة ، كما أن قواعد العمل لا تتناسب مع ضوابط العمل ومتطلباته حيث أن المعايير الخاصة للتحقق من تحقيق أهداف الأنشطة لا تتناسب مع واقع التنفيذ حيث أن تلك المعايير موضوعه من قبل وزارة الشباب والرياضة ووزارة التخطيط ، كما يشير الباحث أن خطة النشاط السنوية يتم وضعها من قبل بعض المختصين بكل إدارة فنية ولا يشارك جميع العاملين في وضع خطتها السنوية مما يؤدي إلى قصور في تنفيذ بعض الأنشطة أو عدم تحقيق ميول واتجاهات جميع المستفيدين .

كما يعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن مديرية الشباب والرياضة لا تستطيع التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه تنفيذ الأنشطة حيث أنها لا تهتم بالتعرف على آراء المستفيدين من الأنشطة المقدمة لهم ويقتصر تقييم الأنشطة على المعايير الموضوعية من قبل الإدارة العليا والوزارة فقط ، بالرغم من رأي المستفيدين يعكس مدى الاستفادة من تنفيذ الأنشطة وكيفية تطوير الأداء ليحقق أهداف النشاط وكذا يحقق الإبداع في الأنشطة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة " سوزان أحمد حمادة " (٢٠١٨) (٧) التي هدفت التعرف على مدى تطبيق وقياس أثر الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق إستراتيجيات الإدارة المرئية فيها بالإضافة إلى معرفة مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وبين أداء العاملين في داخل الكلية ، كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المرئية أدى إلى تحسين الأداء من خلال تهيئة المناخ .

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

٢. ما العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بجمعية الشباب والرياضة ؟

جدول (٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني :
العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بجمعية الشباب والرياضة (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١١.	الاستعانة بالخبرات والكفاءات من العاملين لتحسين الأداء المؤسسي	٧	١١	١٧٢	٢١٥	٣٧.٧٢	٢٧٩.٨٠
١٢.	التقييم الدوري للتعرف على واقع وجودة الأداء	١٠	١٠٧	٧٣	٣١٧	٥٥.٦١	٧٦.٤٩
١٣.	وضع خطة سنوية تتناسب الأساليب الإدارية الحديثة	١٦	١٥	١٥٩	٢٣٧	٤١.٥٨	٢١٦.٧٧
١٤.	تحقق مبدأ الثواب للمتميزين من العاملين لتحفيزهم على الاستمرار في العمل	١٧	١١	١٦٢	٢٣٥	٤١.٢٣	٢٣٠.٨٥
١٥.	المتابعة الميدانية لتحديد مواطن القوة والضعف	٥	١٢	١٧٣	٢١٢	٣٧.١٩	٢٨٥.٢٣
١٦.	أن يتناسب الاعتماد المالي للمشروعات مع التنفيذ الأمثل لأنشطة المديرية	٢٦	١٣٠	٣٤	٣٧٢	٦٥.٢٦	١٠٥.٧٧
١٧.	تنظيم العمل داخل الإدارات لتسهيل متابعة الأداء وتقييمها	٧	١١٥	٦٨	٣١٩	٥٥.٩٦	٩٢.٦٠
١٨.	التغيير المستمر لضمان تحسين الخدمة المقدمة	١٥	١١	١٦٤	٢٣١	٤٠.٥٣	٢٤٠.١٤
الدرجة الكلية للمحور					٢١٣٨	٤٦.٨٩	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩
يتضح من جدول (٦) ما يلي :

– تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني : العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بجمعية الشباب والرياضة ما بين (٣٧.١٩ % : ٦٥.٢٦ %) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٤٦.٨٩ %) .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة القليلة إلى أن هناك قصور في العديد من العوامل الإدارية التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وبالتالي لها مردود سيء في أداء مديرية الشباب والرياضة ، وظهرت أهم تلك العوامل عدم إمكانية مديرية الشباب لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب كما لا تهتم المديرية بالاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الرياضية للعمل في النشاط الرياضي وغيرها من أنشطة المديرية .

– توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في عبارات (١٢ ، ١٦ ، ١٧) وفي اتجاه إلى حد ما .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى الدور الذي تقوم به إدارة التخطيط بالمديرية لتنظيم العمل داخل الإدارات لتسهيل متابعة الأداء وتقييمها وهذا ما يطبق على أنشطة الخطة السنوية والتي يتم إعدادها ليتناسب الاعتماد المالي مع المشروعات حتى يتم التنفيذ بالشكل الأمثل ، وهذا ما يسهل عملية التقييم الدوري لأنشطة الخطة وأيضاً التعرف على واقع وجودة الأداء وسبل تطويرها .

ويضيف الباحثون أن هذه النتيجة في اتجاه إلى حد ما بسبب الأنشطة الخارجية (خارج خطة النشاط) والتي تنفذها وزارة الشباب والرياضة باعتمادات مالية مخصصة لهذا النشاط ومن خطة الإدارات المركزية بالوزارة ، وكذا بالأنشطة والمبادرات التي تنفذها الهيئات والجمعيات ومنظمات المجتمع المدني والتي لا يمكن تحديدها مسبقاً وأيضاً يصعب تقييمها وفق للمعايير الموجودة بالمديرية لتقييم الأنشطة بها .

– توجد فروق دالة إحصائية في عبارات (١١ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٨) وفي اتجاه عدم الموافقة

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن العمل بمديرية الشباب والرياضة يتبع أساليب إدارية تقليدية تقتصر إلى التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية ، كما تعتمد الإدارات الفنية داخل مديرية الشباب والرياضة على العاملين بها فقط حتى وإن كانوا ذو كفاءة أو أصحاب التخصص إلا أنه لا يتم الاستعانة بالخبرات والكفاءات من العاملين لتحسين الأداء المؤسسي ، كما أن قانون العمل وطبيعة العمل بأي هيئة حكومية تحد من التغيير المستمر داخل المديرية لضمان تحسين الخدمة المقدمة .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة مديرية تهتم بالمتابعة الميدانية للأنشطة ولكن بهدف التأكد من التنفيذ فقط دون الاهتمام بتحديد مواطن القوة والضعف الخاصة بتنفيذ الأنشطة ومحاولة حلها سواء كانت معوقات إدارة أو بشرية أو مادية ، كما أن المديرية لا توجه عملية التقييم لتحقيق مبدأ الثواب للمتميزين من العاملين لتحفيزهم على الاستمرار في العمل فقط تهتم بحضور العاملين من عدمهم وهل تم قاموا بتنفيذ الأنشطة من عدمه .

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن " (٢٠٢٠) (٩) والتي هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح ، ما مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح ، ما مدى تأثير تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح على التحسين المستمر ، وكانت نتائج الدراسة توجد إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح ، لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث من حيث الخبرة والمستوى التعليمي ونوع الوظيفة فيما يتعلق بإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية ، وتتفق أيضاً مع دراسة " سكولتز Schultz " (٢٠١٦) (١٦) وقد هدفت إلى تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء ، وتحقيق الكفاءة وبالتالي خلق الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح ، وقد أظهرت نتائجها أن الإدارة المرئية تحقق أهداف الجامعة وهذا النظام يعتبر أكثر كفاءة ونجاحاً حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للإستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية .

الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

٣. ما العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة ؟

جدول (٧)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث :

العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١٩	توفير قنوات تواصل مع القيادات بالمديرية والوزارة .	٤٧	١١٤	٢٩	٣٩٨	٦٩.٨٢	٦٣.٣٦
٢٠	توزيع الأدوار طبقاً لقدرات وخبرات العاملين.	٢١	١٤	١٥٥	٢٤٦	٤٣.١٦	١٩٩.٤٠
٢١	تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والأفكار بينهم .	٣٣	٣٤	١٢٣	٢٩٠	٥٠.٨٨	٨٤.٣٣
٢٢	تنمية المهارات الفنية للعاملين من خلال تدريبهم بأساليب حديثة .	٤٦	٤٠	١٠٤	٣٢٢	٥٦.٤٩	٣٩.٤٥
٢٣	الاستعانة الخبراء في مجال تدريب العاملين.	٢٩	٤٢	١١٩	٢٩٠	٥٠.٨٨	٧٤.٧٣
٢٤	إعداد فريق عمل متخصص لتدريب العاملين .	٤١	٤٠	١٠٩	٣١٢	٥٤.٧٤	٤٩.٤٠
٢٥	وضع خطة لتطوير أداء العاملين .	٣٣	٢٥	١٣٢	٢٨١	٤٩.٣٠	١١٢.١٨
٢٦	تدريب العاملين على كيفية تطوير واقع العمل عملياً وليس نظرياً .	٤٣	٤٢	١٠٥	٣١٨	٥٥.٧٩	٤١.١٣
٢٧	تدريب العاملين على مستحدثات الأساليب الإدارية .	١٦	١٣	١٦١	٢٣٥	٤١.٢٣	٢٢٥.٩٩
الدرجة الكلية للمحور					٢٦٩٢	٥٢.٤٨	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث : العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة ما بين (٤١.٢٣ % : ٦٩.٨٢ %) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٥٢.٤٨ %) .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة المتوسطة في العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية أن هناك العديد من العوامل الفنية المطبقة داخل مديرية الشباب والرياضة ولكن ليس بالشكل المثالي التي تهدف لتحسين الأداء المؤسسي بها ، وتمثلت هذه العوامل في العديد من الإجراءات الإدارية العامة مثل ، التخطيط ، الاتصال ، توزيع الأدوار ، الاتصال .

- توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في عبارة (١٩) وفي اتجاه إلى حد ما .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى اهتمام المديرية بتوفير قنوات تواصل بين المستفيدين من الأنشطة ومع القيادات بالمديرية والوزارة ، وكانت النتيجة إلى حد ما حيث أن هذه القنوات غير مطبقة على جميع الأنشطة ، وبالرغم من أهمية هذه القنوات لتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية إلا أنها أغفلت التعرف على رأيهم في الأنشطة المقدمة والوقوف على نقاط القوة والضعف وأيضاً دعمهم لتقديم مقترحاتهم والتعرف على رغباتهم وميولهم في الأنشطة المراد تنفيذها للاشتراك بها .

– توجد فروق دالة إحصائية في عبارات (٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧) وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى العديد من العوامل الفنية التي تؤثر سلباً على أداء مديرية الشباب والرياضة ، وتركزت أهم العوامل الفنية المتمثلة في قصور المديرية في وضع خطة لتطوير أداء العاملين وإعداد الكوادر البشرية وتدريبها وإعدادها من خلال الاستعانة بخبراء في تطوير الكفاءات الإدارية والفنية لهم ، وتمثل تدريب العاملين على مستحدثات الأساليب الإدارية وأيضاً تنمية المهارات الفنية للعاملين من خلال تدريبهم بأساليب حديثة وكيفية تطوير واقع العمل عملياً وليس نظرياً ، كما أن مديرية الشباب والرياضة لا تشجع العاملين على تبادل المعلومات والأفكار بينهم والعمل بشكل جماعي .

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة " عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن " (٢٠٢٠) (٩) وقد هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح ، ما مدى تأثير تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح على التحسين المستمر ، ومن نتائج الدراسة توجد إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح ، لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث من حيث الخبرة والمستوى التعليمي ونوع الوظيفة فيما يتعلق بإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية .

– الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :
٤. ما معوقات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة ؟
جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع :
معوقات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة (ن = ١٩٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٨	الاعتماد على الأساليب التقليدية في التواصل	١٦٥	١٤	١١	٥٣٤	٩٣.٦٨	٢٤٤.٨٧
٢٩	جمود في اللوائح والقوانين الخاصة بتنفيذ الأنشطة	١٢٨	٣٣	٢٩	٤٧٩	٨٤.٠٤	٩٩.١٧
٣٠	صعوبة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين	١١١	٥٢	٢٧	٤٦٤	٨١.٤٠	٥٨.٧٥
٣١	ضعف الاعتماد المالي الخاص بالأنشطة	١١٢	٤١	٣٧	٤٥٥	٧٩.٨٢	٥٦.٢٢
٣٢	عدم وضوح أساليب ومعايير التقييم	١٢٩	١٢	٤٩	٤٦٠	٨٠.٧٠	١١٢.٩٤
٣٣	تطبيق نتائج استطلاع رأي الشباب المستفيدين من أنشطة المديرية في تطوير الأنشطة المنفذة	٩	٩	١٧٢	٢١٧	٣٨.٠٧	٢٧٩.٦٧
٣٤	يتأثر الأداء بسبب المركزية في القرارات الخاصة بالأنشطة الصادرة من وزارة الشباب	١٤٦	٢٥	١٩	٥٠٧	٨٨.٩٥	١٦٢.١٤
الدرجة الكلية للمحور					٣١١٦	٧٨.٠٩	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

– تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع : معوقات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة ما بين (٣٨.٠٧ % : ٩٣.٦٨ %) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٧٨.٠٩ %) .

ويعزو الباحث تلك النتيجة المرتفعة والتي تدل وجود العديد من معوقات التي تحد من تطبيق الإدارة المرئية داخل مديرية الشباب والرياضة وكانت تلك المعوقات الجانب الإداري ، المادي ، البشري ، طبيعة الأنشطة .

– توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في عبارات (٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٤) وفي اتجاه الموافقة .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى تعدد معوقات تطبيق الإدارة المالية وجاء أهمها ضعف الاعتماد المالي الخاص بالأنشطة والتي لا تتناسب مع طبيعة الأنشطة المقدمة حيث أنها يجب أن تتصف بالجودة في مختلف جوانبها كما أن بعض الأنشطة لا تتناسب مع أساليب ومعايير التقييم وتكون غير واضحة ، كما يشير الباحث أن أنشطة المديرية تعاني الكثير من جمود في اللوائح والقوانين الخاصة بتنفيذ الأنشطة مما يحد من إطلاق الأفكار المبتكرة الإبداعية للوصول لأقصى إفادة للمستفيدين المشاركين في هذا النشاط ، وقد تكون هذه المعايير أو القرارات صادرة من وزارة الشباب والرياضة والتي تم وضعها دون مراعاة قدرات الأفراد العاملين أو مناسبة الاعتماد المالي .

كما يشير الباحثون أنه من أكثر المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة المرئية هي وسائل الاتصال مع المستفيدين حيث يتم استخدام وسائل بسيطة متمثلة في مواقع التواصل الاجتماعي للإعلان عن الأنشطة أو قبول طلبات الأفراد للاشتراك ، وهذا ما يتنافى مع التحول الرقمي المراد العمل به لتحسين العمل الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة .

– توجد فروق دالة إحصائية في عبارة (٣٣) وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة أن مديرية الشباب لا تهتم بالتعرف على رأي الشباب المستفيدين من الأنشطة من خلال جدولة نتائج استطلاع رأي الشباب في أنشطة وهذا من قبل المديرية ، حيث أن الهدف من هذا الاستطلاع التعرف على مواقع القوة والضعف حتى تستطيع المديرية على تطوير الأنشطة المنفذة .

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة " ريم ثابت محمد " (٢٠١٩) (٦) والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ ، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس ، ولصالح الإناث ، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، لصالح حملة الدكتوراه ، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم ٥ سنوات فأقل) ، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في (جامعة الملك سعود ، وجامعة الأميرة نورة ، والجامعة السعودية الإلكترونية) بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير (سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) .

الاستخلاصات والتوصيات

أولاً : الاستخلاصات

في ضوء أهداف وفروض البحث والإجراءات التي اتبعت وعينة البحث ، ونتائج البحث توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية :

– جاءت النسبة المئوية للمحور الأول : قواعد تطبيق الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي (٥٥.٧٥ %) ، وتراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٣٤.٥٦ % : ٩٥.٩٦ %) .

– جاءت النسبة المئوية للمحور الثاني : العوامل الإدارية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة (٤٦.٨٩ %) ، وتراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٣٧.١٩ % : ٦٥.٢٦ %) .

– جاءت النسبة المئوية للمحور الثالث : العوامل الفنية لتطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة (٥٢.٤٨ %) ، وتراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤١.٢٣ % : ٦٩.٨٢ %) .

– جاءت النسبة المئوية للمحور الرابع : معوقات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة (٧٨.٠٩ %) ، وتراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٣٨.٠٧ % : ٩٣.٦٨ %) .

– تعاني مديرية الشباب والرياضة من العديد من المعوقات الإدارية التي تؤثر في تطبيق الإدارة المرئية أهمها :

- ضعف الإمكانيات المادية حيث لا تتناسب الاعتمادات المالية مع طبيعة الأنشطة المنفذة .
- ضعف أساليب الرقابة وتقييم الأنشطة المنفذة .
- عدم اهتمام الإدارة العليا بالمديرية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .
- عدم تمكين العاملين بالمديرية ومشاركتهم في وضع الخطط التنفيذية للأنشطة .
- عدم اهتمام قيادات المديرية بتطوير العاملين في الجانب الوظيفي والمهني .

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما أظهرته نتائج البحث والاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصي الباحثون بالآتي :

- صياغة قواعد العمل بصورة واضحة تمكن العاملين من فهمها والعمل بها .
- التأكيد على تطبيق إستراتيجيات الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي .
- تفعيل التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الرياضية مما يعزز انتمائهم .
- تقليص العمليات الإدارية الزائدة عن الحد المطلوب لتقليل التكلفة والجهد بما لا يأتي بنتائج .
- تحديد نقاط القوة والضعف في كل الإدارة لتحسين الأداء بها .
- مشاركة العاملين في عملية التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية .
- العمل على استثمار طاقات العاملين للوصول للاستغراق الوظيفي في العمل .
- إجراء المزيد من الدراسات في مجال الإدارة المرئية .

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم عارف العديلي (٢٠١٨) : فن الإدارة الحديثة ، زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢. أرينا مصطفى فرج ، داركو محمد جزا (٢٠١٩) : بعنوان دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة كاسن لصناعة الإسمنت / السليمانية ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، ٤٨ع ، كلية الإمارات للعلوم التربوية ، الامارات العربية المتحدة .
٣. السيد سالم سعيد (٢٠١٧) : اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، مكتبة نور ، عمان .
٤. أميرة عبد الرحمن أحمد (٢٠١٢) : مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى ، السعودية .
٥. إياد علي الدجني (٢٠١١) : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة العربية السورية ، دمشق ، سوريا .
٦. ريم بنت ثابت محمد (٢٠١٩) : واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج ٣ ، ١٧ع ، المركز القومي للبحوث غزة ، فلسطين
٧. سوزان أحمد حمادة (٢٠١٨) : الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين – دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الإسلامية بغزة .
٨. شاكر أحمد الكردي (٢٠١٥) : الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر ، دمشق ، سوريا .
٩. عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن (٢٠٢٠) : إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
١٠. محمود حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي (٢٠١٤) : مبادئ علم الإدارة الحديثة ، دار الكتب والوثائق ، العراق .

١١. نعمان عبد الغني ، لطيفة عبد الله شرف الدين (٢٠١٠) : الإدارة الرياضية ، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر والتوزيع ، مملكة البحرين .
١٢. واجد مطر الهذلي (٢٠١٥) : إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
١٣. يحيى عبد الحميد إبراهيم ، محمد رجائي الطحلاوي ، سعيد عز الدين خليل (٢٠٠٤) : الإدارة الجامعية ومناخ البحث العلمي ، ورقة مقدمة إلى مؤتمر تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الإسكندرية .

ثانياً : المراجع الأجنبية

14. Daiya ، B. (2012) : Applying Gemba Kaisan at SKS separator in Cement plant : A Case study ، IOSR Journal of Engineering، 2(9) .
15. Imai ، M. (2007) : The Kaizen approach to Quality for Gold ، Tutorial on Gemba Kaizem ، McGraw-Hill.
16. Schultz ، A. (2016) : Exploring Lean visual Management Techniques in Facilitates Management system : The Case of University FM Practice University of Salford ، Greater Manchester، UK.
17. Singh ، J. & Singh ، H. (2009) : Kaizen philosophy : aa review of literature ، IUP Journal of operations management ، The Icfai University press.
18. Youness، E. T. & Alireza، A. M. (2015) : Visual management ، Performance management and continuous improvement ، International Journal of Lean six sigma ، vol 7 ، no . 2 ، 187 – 210 .

ملخص البحث

آليات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة
بمحافظة المنيا

* أ.د / محمد فتحي محمد توني

** أ.م.د / لبنى محمود سنوسي

*** الباحث / مينا وليم حنا إبراهيم

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على آليات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث ، اشتمل مجتمع البحث العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا وكذا العاملين بالإدارات الفرعية التسع ، قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وبلغ عدد أفرادها (١٩٠) فرد (قيادات المديرية ، أخصائي رياضي ، أخصائي شباب ، مشرفين فنيين) ، ولجمع البيانات استخدم الباحثون استبيان آليات تطبيق الإدارة المرئية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ، وفي ضوء أهداف وفروض البحث والإجراءات التي اتبعت وعينة البحث ، ونتائج البحث توصل الباحثون إلى أن مديرية الشباب والرياضة بالمنيا تعاني من العديد من المعوقات الإدارية التي تؤثر في تطبيق الإدارة المرئية أهمها { ضعف الإمكانيات المادية حيث لا تتناسب الاعتمادات المالية مع طبيعة الأنشطة المنفذة / ضعف أساليب الرقابة وتقييم الأنشطة المنفذة / عدم اهتمام الإدارة العليا بالمديرية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين / عدم تمكين العاملين بالمديرية ومشاركتهم في وضع الخطط التنفيذية للأنشطة / عدم اهتمام قيادات المديرية بتطوير العاملين في الجانب الوظيفي والمهني } ، في ضوء ما أظهرته نتائج البحث والاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصي الباحثون بصياغة قواعد العمل بصورة واضحة تمكن العاملين من فهمها والعمل بها ، التأكيد على تطبيق إستراتيجيات الإدارة المرئية لتحسين الأداء المؤسسي ، تفعيل التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الرياضية مما يعزز انتمائهم ، تقليص العمليات الإدارية الزائدة عن الحد المطلوب لتقليل التكلفة والجهد بما لا يأتي بنتائج ، مشاركة العاملين في عملية التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية ، العمل على استثمار طاقات العاملين للوصول للاستغراق الوظيفي في العمل.

* أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية جامعة المنيا

** أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية جامعة المنيا

*** معلم أول تربية رياضية إدارة سمالوط التعليمية بمديرية التربية والتعليم بالمنيا

Research Summary

The mechanisms of implementing visual management in the Directorate of Youth and Sports in Minya Governorate

*Prof. Dr. / Mohamed Fathi Mohamed Tony

**Assistant Professor / Lubna Mahmoud Sanusi

*** Researcher / Mina William Hanna Ibrahim

The current research aims to identify the mechanisms of applying visual management in the Directorate of Youth and Sports in Minya Governorate. By choosing the research sample in a random way from the research community and the number of its members was (190) individuals from (the directorate leaders, sports specialist, youth specialist, technical supervisors), and to collect data, the researchers used a questionnaire about the mechanisms of applying visual management in the Directorate of Youth and Sports in Minya Governorate, and in light of the objectives and hypotheses of the research The procedures that were followed and the sample of the research, and the results of the research, the researchers concluded that the Directorate of Youth and Sports in Minya suffers from many administrative obstacles that affect the application of visual management, the most important of which are {weak financial capabilities as the financial credits do not match the nature of the implemented activities / weak methods of control and evaluation of the implemented activities / Lack of interest of senior management in the directorate to achieve job satisfaction for employees / lack of empowerment The employees of the Directorate and their participation in the development of operational plans for the activities / the lack of interest of the directors' leaders in the development of workers in the functional and professional aspect}, in light of what was shown by the results of the research and the conclusions reached, the researchers recommend formulating the work rules in a clear way that enables the workers to understand and work with them, emphasizing the application of Visual management strategies to improve institutional performance, activating administrative empowerment for workers in sports institutions, which enhances their affiliation, reducing administrative processes in excess of the required limit to reduce cost and effort without results, participation of workers in the planning process to achieve the goals of sports institutions, working to invest the energies of workers to reach absorption career at work

* Professor of Sports Management, Department of Sports Management - Faculty of Physical Education, Minia University .

**Assistant Professor, Department of Sports Administration - Faculty of Physical Education, Minia University

*** First teacher of physical education, Samalout Education Department, Directorate of Education in Minya