

**الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى معلّمي
المدارس الحكومية الأردنية**

**Visual Management and Its Relationship with Job Excellence
Among Jordanian Public School Teachers**

إعداد

اسلام خضر عبد الرحمن عبّيد

إشراف

الدكتورة نكريات جبريل اعبيد القراله

قدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2024

تفويض

أنا اسلام خضر عبد الرحمن عبيد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: اسلام خضر عبد الرحمن عبيد.

التاريخ: 2024 / 06 / 06.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة والموسومة بـ : الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس

الحكومية الأردنية.

للباحثة: اسلام خضر عبد الرحمن عبيد.

وأجيزت بتاريخ: 2024 / 5 / 27

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. ذكريات جبريل القراله	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. زيد محمد خريسات	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. منال صبحي حسن	عضواً من خارج الجامعة	جامعة الزيتونة الاردنية	

شكرٌ وتقدير

اشكر الله العليّ القدير الذي منّ عليّ بالتيسير والتسخير والتوفيق وأحمده جلّ وعلا لما
أكرمني من النعم وقدرني لإتمام هذه الرسالة

كما أنقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الكريمة الدكتور عمر علي الرفايعة, والدكتور
زيد محمد خريسات, والدكتورة منال صبحي حسن, والدكتورة الكريمة قولاً وفعلاً الدكتورة
ذكريات جبريل القرالة التي تفضّلت مشكورة بالإشراف على هذه الرسالة فكانت نعم
المشرف التي أعطت ولم تبخل علينا بكل حب ورحابة صدر وبشاشة وجه.... فشكراً
من القلب

والشكر موصول لأساتذتي الذين لهم فضل عليّ و أجزلوا في عطائهم ولم ييخلوا علينا
بما آتاهم الله من علم

فشكراً لكم وجزاكم الله عنا خير الجزاء

الباحثة

اسلام خضر عبد الرحمن عبيد

الإهداء

إلى أبي وأمي الغاليان ... فلهما بعد الله اعيد الفضل لما بذلوه لأجلي ولدعواتهما وأمنيتهما لي لأصل إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى شريك نجاحي وشريك عمري إلى زوجي الغالي علاء ... الذي لولا دعمه الصادق والمتواصل وتحمله مشقة هذا الجهد وانشغالي عنه لما أكملت مشواري ...

إلى ولدي الغالي الذي وهبني وأكرمني به ربي بعد سنوات من الانتظار والشوق ... (ريان)

إلى أخواتي الحبيبات (وسام، سماح، آلاء، وعد، جود) وأخي الغالي (أحمد) ... الذين لم يتوانوا في دعمي والدعاء لي لأصل الى هنا اليوم.

إلى جميع من دعمني وساهم في نجاحي ... إليكم جميعًا اهدي ثمرة مجهودي بكل حب.

الباحثة

إسلام خضر عبد الرحمن عبيد

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
تفويض	ب.....
قرار لجنة المناقشة	ج.....
شكرٌ وتقدير	د.....
الإهداء	ه.....
فهرس المحتويات	و.....
قائمة الجداول	ح.....
قائمة الملحقات	ي.....
الملخص باللغة العربية	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة	1.....
مشكلة الدراسة	4.....
هدف الدراسة وأسئلتها	5.....
اسئلة الدراسة	6.....
أهمية الدراسة	6.....
حدود الدراسة	7.....
مصطلحات الدراسة	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	31.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات	38.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة	41.....
مجتمع الدراسة	41.....
عينة الدراسة	41.....

42	أداة الدراسة
42	صدق إدارة الدراسة
45	ثبات أداة الدراسة
46	تصحيح أداة الدراسة
47	إجراءات الدراسة
47	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

48	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
53	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

60	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
65	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
71	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

قائمة المراجع

73	أولاً: المراجع العربية
78	ثانياً: المراجع الأجنبية
80	ثالثاً: المراجع الإلكترونية
81	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.	41
2-3	الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها أرقامها.	43
3-3	قيم معاملات ارتباط فقرات الإدارة المرئية مع المجال ومع الدرجة الكلية.	44
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات التميز الوظيفي مع المجال ومع الدرجة الكلية.	45
5-3	قيم معاملات الثبات.	46
6-4	معايير الحكم على الفقرة.	47
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية.	48
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان للإدارة المرئية لفقرات مجال (قواعد العمل).	49
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان للإدارة المرئية لفقرات مجال (التواصل مع الواقع).	50
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان للإدارة المرئية لفقرات مجال (القضاء على الهدر).	52
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميز الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان.	53
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (الفلسفة الشخصية).	54
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (التعلم والرقمنة).	55

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميُّز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (التنمية المهنية المستدامة).	14-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميُّز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (الإبداع والابتكار).	15-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميُّز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (الإنجازات).	16-4
59	معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة المرئية والتميُّز الوظيفي.	17-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
82	الاستبانة في صورتها الأولية	1
89	قائمة بأسماء المحكمين	2
90	الاستبانة في صورتها النهائية	3
98	كتب تسهيل المهمة	4

الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأردنية

إعداد

إسلام خضر عبد الرحمن عبيد

إشراف

الدكتورة: ذكريات جبريل اعيد القراله

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان، ولتحقيق غرض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لغرض الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة عمان والبالغ عددهم (4339) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (392) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات والتي تكونت من (58) فقرة وتم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وأن المستوى الكلي للتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان جاء متوسطاً من وجهة نظرهم، كما تبين وجود علاقة إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان للإدارة المرئية ومستوى التميز الوظيفي لدى معلمهم، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات وورش تدريبية عن أهمية الإدارة المرئية، وتفعيل دور التكنولوجيا ومحو الأمية الرقمية في المدارس الحكومية، وتفعيل مشاركة المعلمين في خطط تحسين الأداء العام في المدارس الحكومية، والاهتمام بتنمية أدائهم مهنيًا وذاتيًا وتطوير الجانب الإبداعي للطلبة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، التميز الوظيفي، مديري المدارس، قسبة عمان، المدارس الحكومية.

**Title: Visual Management and Its Relationship with Job Excellence
Among Jordanian Public School Teachers**

Prepared by

Islam Khader Obaid

Supervised by

Dr. Thikrayat Jibril Qaralleh

Abstract

The study aimed to reveal the degree of application of the public school principals to the visual management and its relationship with job excellence among Jordanian public school teachers in Directorate of Education in the Amman Kasbah district, to achieve the study objectives it relied on the descriptive correlative approach due to its compatibility to the study goals, the study community consisted of (4339) teachers in the Directorate of Education in the Amman Kasbah district, and the study sample consisted of (392) teachers, a questionnaire consisting of (58) item was distributed to teachers, and were valid for the purposes of analyses and study, and its validity and consistency was verified.

The results indicated that the degree of applying school principals of visual management in the Directorate of Education in the Amman Kasbah district was moderate in all fields from teachers perspective, and the level of the job excellence among the teachers was moderate, and showed the existence of a positive relationship at the level of significance ($\alpha < 0.05$) between the application degree of visual management among school principals and the level of job excellence among the teachers of the Directorate of Education in the Amman Kasbah district. The study recommended the need to hold courses and workshops about the importance of applying the visual management style in governmental schools to achieve job excellence, and recommended to activate the role of technology in the governmental schools, and to encourage school principals to involve teachers in planning to improve the general performance, in addition to achieve training courses to enhance their performance professionally and personally, and also to encourage students for innovation.

Keywords: Visual Management, Job Excellence, School Principals, Amman Kasbah District, Public Schools.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تماشياً مع التطور الهائل الذي يشهده العالم في جميع المجالات المعرفية والعلمية والتكنولوجية وأصبح من الأهمية بمكان أن تكون لتلك التطورات أولوية في الأبحاث العلمية، لتسليط الضوء عليها وعلى الحاجة لتفعيل وجودها بكل ما يناط إلينا من مهام؛ لإتمامها بشكل أكثر نجاحاً وفاعلية، وانطلاقاً من تلك الأهمية بات لزاماً على كل إداري ناجح في مختلف القطاعات ان يسعى قديماً للارتقاء بمنظّمته إلى القمة، وأن يستخدم أدوات الإدارة الحديثة والتي تتماشى مع مستجدات العصر والتغيير مرتكزاً على الإستراتيجيات الإدارية الحديثة وعلى المرئية على وجه الخصوص، التي من شأنها ان تحقق له ولمنظّمته الاستمرارية في مصاف التميز.

ويعتبر قطاع التعليم من أهم القطاعات التي تستوجب وجود إدارة ناجحة، فتمتّع إدارة المدرسة بالحكمة والصلاح يؤثر على صلاح المجتمع ككل، ويرى السيد (2015) أنّ انجاح العملية التربوية يرتبط بشكل مباشر في الإدارة المدرسية فهي حجر الأساس، إضافة إلى وجود روح المشاركة بين أعضائها وتبصيرهم بمسؤولياتهم بوجود التوجيه السليم فإنّ من شأنه أن يسهم في تجويد العملية التعليمية وتحسين مستوى الأداء العام، ويُحسّن أيضاً من القدرة على مواجهة جميع المواقف المدرسية والتعامل معها بطريقة فاعلة.

إن كل منظومة تصنع لنفسها نسقاً واضحاً في آلية العمل، فهي تُسهم بشكل من الأشكال بالحفاظ على أصحاب الكفاءة والمهارة من العاملين لديها، ويتجلى ذلك من خلال استثمار جميع الفرص لتعزيزهم وتطوير مهاراتهم وابتكاراتهم في العمل لما في ذلك من أثر على تحقيق الأهداف،

ويعمل بالتالي على زيادة ولاء العاملين نحو العمل، ومن جهة أخرى فهو يُسهم في رفع الكفاءة الوظيفية ويشجع الإستعداد المستمر لتطوير الذات بما يخدم جميع الأطراف (البارودي، 2015).

وعلى صعيد آخر أجمعت جُلُّ النظريات التربوية على أهمية وعظمة مسؤولية مدير المدرسة، فهو القائم عليها وعليه تقع مسؤولية التخطيط لأهدافها وتبدير شؤونها، لذلك يجب على مدير المدرسة ان يتحلى بصفات شخصية تتمثل في الذكاء والحلم وقوة الشخصية وفرض الاحترام، وصفات تربوية ونفسية كالعطف والرحمة والقدرة على تقبل الآخرين، بجانب الصفات الفنية والإدارية والمهنية والتي تظهر بالإلمام الكافي بالعملية التربوية وتنظيم العمل داخل المدرسة والمعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية، والعديد من السمات الجاذبة ليتمكن من استقطاب العاملين ولا يُفهم (آدم، 2014).

إنّ تبني الإداري لانماط حديثة مبتكرة في الإدارة يحقق له ولمنظّمته الإستباقية والتميز، حيث يرى الحنيطي (2020) أن المؤسسات التي تعطي موظفيها الفرصة وحرية الإختيار في المهام، فانها بذلك تشجعهم على الإبتكار والتطور مما يعزز الإستقلالية ويحفز على التميز، ومن الممكن ان تعود هذه الانماط بفوائد جمّة على المنظمة، كما وأنّ لها بالغ الأثر على هيكلها التنظيمي، إضافةً إلى اجتناب الموظفين للروتين والبعد عن البيروقراطية، والإحساس بالعضوية التامة للمؤسسة بعيداً عن التجرر والجمود.

ولا يمكن أن نتغافل عن دور المعلم في المدرسة الذي له بالغ الأثر في نجاح العملية التعليمية، فرغم تطور الانشطة التعليمية والمباني المدرسية والمقررات، فلن يسهم ذلك في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة دون وجود معلم كفؤ، فهو الميسر للعملية التعليمية ووسيلتها، ولا نجاح للتعليم دون معلم ناجح يجعل جُلَّ تركيزه على رسالته، فوجوده في جو محفز للانجاز مع إدارة واعية ناجحة يضمن له وصولاً أسهل لتحقيق الأهداف التعليمية،، ومن شأنه أيضاً أن يوفّر جواً مريحاً يشجع على

الإتقان والإبداع، مما ينعكس على الطلبة وعلى الجو العام في المدرسة بشكل إيجابي (ربايعة،2013).

تعددت فنون وانماط الإدارة على مر التاريخ، فحيثما وجد عمل يتطلب الانجاز تطلب ذلك تظافر الجهود لتحقيقه وانجازه فجميع مفاهيم الإدارة ترمي إلى تنسيق جهود مجموعة من الأفراد عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، للتأكد من صحة سير العمل بالشكل المطلوب للوصول إلى الأهداف دون التغافل عن أهمية العلاقات الشخصية بين ربّ العمل وأفراد المنظمة، ومع ظهور الثورة الصناعية، أصبح الإعتماد على إيجاد وسائل متطورة لتحقيق انتاجية أعلى بكلفة أقل من الأولويات، إضافةً إلى امتلاك رب العمل للكفاءة الإدارية، على أسس نظرية علمية حديثة يطبقها في مجالات العمل، لانه يضمن بذلك الوصول إلى الكفاية المطلوبة (عطوي، 2020).

وتعتبر الإدارة المرئية من الانماط الإدارية الناجحة التي اتبعتها التجربة اليابانية، وذلك لفاعلية دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، كزيادة القدرة على التواصل بين العاملين في المؤسسة، ورفع نسبة الشفافية في العمل، دون التغاضي عن تحفيز الجانب الأخلاقي ورفع الروح المعنوية بين العاملين، وترتكز الإدارة المرئية على توفير مكان عمل يتمكّن فيه جميع العاملين من فهم العمل في بيئة آمنة منظمّة تعزز التواصل والتحسين المستمر، وذلك لانها توفر المعلومات بشكل مبسط مرئي لدى العاملين مما يسمح لهم بملاحظة أثر عملهم وبالتالي على تحسين الاداء المؤسسي بشكل عام (Hashim & Alsalman,2022).

وعلى ضوء ما سبق، تبرز أهمية الإدارة المرئية كنمط إداري عصري يعمل على ترسيخ مفاهيم التشاركية الإدارية على كافة المستويات، من خلال اكتشاف مواطن الضعف والهدر، والتركيز على تحقيق الأهداف بجودة وفاعلية، كما أنها تتيح المجال للابتكار والتميز كونها توضح آلية العمل

بشكل واضح يخلو من الغموض والصعوبة، مع الإستعانة بالأدوات التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تيسر تدفق الأعمال بشكل اسهل وأكثر يسراً.

مشكلة الدراسة

تسعى فلسفة وزارة التربية والتعليم إلى التكيف مع متغيرات العصر وتوفير القدرة الذاتية لتلبية متطلباته، والإنتفاع على الثقافات العالمية والمشاركة الإيجابية فيها وتطويرها، وتعبّر الفلسفة التربوية عن صور المفاهيم والأفكار التي يتبناها النظام التربوي بناءً على الفلسفة العامة للمجتمع، وما يرتبط بالإنسان من حيث إعدادة لمواجهة متطلبات الحياة ومواكبة تطورات المجتمع وتغييراته المستمرة. (بدرنة، والحوري، 2015).

تبلورت مشكلة الدراسة لدى الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي في المدارس الحكومية، إذ لاحظت الحاجة إلى اللجوء لهذا النوع من الإدارات، وذلك لارتباطها بما نواكبه من تطور وتغيير مستمرين، ومن خلال ملاحظتها بان بعض المدارس الحكومية يغلب عليها طابع عدم التنظيم المهام والمعلومات وضعف امتلاكها لثقافة الإدارة المرئية، فضلاً عن غياب محفزات الإبتكار والإبداع في جو تسوده الدكتاتورية.

وعند وقوف الباحثة على بعض توصيات الدراسات كدراسة غزو (2021)، ودراسة العنزي (2020) وجدت أنّ تلك الدراسات حثت على ضرورة تبني المدارس للإدارة المرئية كنمط متقدم في الإدارة المدرسية، كما أوصت على ضرورة عقد دورات وورش عمل لمديري ومعلمي المدارس، بهدف تزويدهم بكل ما هو جديد عن نمط الإدارة المرئية؛ لتحقيق استمرارية الارتقاء والتميز، كما أوصت دراسة البنا (2021) بزيادة المتابعة من قبل رؤساء العمل للمرؤوسين، ونشر ثقافة الإدارة المرئية وجعلها متوافقة مع ثقافتها التنظيمية، وتوضيح دور استراتيجيتها في تخفيض الهدر والتحسين المستمر

للعمليات، كما أوردت توصيات دراسة زينو (2020) بتعزيز دافعية العمل لدى العاملين وتعزيزهم ومنحهم ترفقيات على اساس الكفاءة، وعلى ضرورة وجود الثقة والنزاهة والشفافية بين العاملين دون تفريق.

كما أوصت دراسة محمد وتوفيق (2023) بضرورة الإستعانة بإدارة المواهب لتقييم الأداء الوظيفي المتميز بشكل خاص، وذلك لارتباطه بالعاملين وأصحاب المواهب والقدرات المتميزة كونهم من يصنع التطوير والتحديث، وفي دراسة يعقوب (2019) تلخصت التوصيات توفير جو ملائم للعمل والاهتمام بالموارد البشري مع التركيز على الجانب النفسي والمعنوي للعاملين لتحقيق أداء متميز، كما أكدت على منح الترقية والعدالة والمساواة مع إيجاد مناخ تنظيمي يشجع العلاقات الغير رسمية والتي تسهم في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة.

ونظراً لقلّة الأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة المرئية وتأثيرها على التميز الوظيفي واعتمادها كنهج إداري في حدود علم الباحثة، أدى إلى تولد فكرة البحث في معرفة درجة تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الحكومية الأردنية وعلاقتها بالتميز الوظيفي فيها والذي قادها إلى طرح أسئلة حول هذا الموضوع.

هدف الدّراسة وأسئلتها

تسعى الدّراسة للتعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على درجة تطبيق الإدارة المرئية في المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان.
- تحديد مستوى التميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة المرئية ومستوى التميز الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان.

اسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة

عمان للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى التميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية

والتعليم في قسبة عمان من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \square$)

بين درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان للإدارة المرئية

ومستوى التميز الوظيفي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على إدارية حديثة وغير تقليدية كإدارة المرئية وما

لها من أثر في تحسين الأداء وتحقيق التميز الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية وتظهر

أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تتجلى أهمية الدراسة نظرياً من أهمية القطاع الذي تتناوله، والذي يتمثل في المدارس الحكومية

في الأردن، التي تشمل شريحة كبيرة من طلاب وطالبات المجتمع الأردني وتسهم في تقديم خدمات

تعليمية لعدد كبير من أبنائه، وتكمن أهميتها أيضاً في اعتبارها ستغني المكتبة العربية بمراجع قيمة عن الإستراتيجيات الحديثة في الإدارة، وعن أثر تطبيقها في عملية التحسين المستمر وتحقيق التميز الوظيفي، حيث تعتبر الإدارة المرئية من المواضيع الجديرة بالاهتمام ولم يتم التطرق لها بالدراسة والبحث من العديد من الدراسات على حد علم الباحثة، ومن الممكن أن تفيد التوصيات المقترحة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بهذا الخصوص، وقد تعتبر الدراسة مدخلاً لدراسات أخرى حول موضوع اتباع استراتيجية الإدارة المرئية وعلاقتها بالتطوير والتحسين المستمر للوصول للتميز.

الأهمية التطبيقية

من الممكن للمديرين بشكل عام ومدراء المدارس في الأردن على وجه الخصوص الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية لتحديد مدى فاعلية تطبيق هذا النوع من الإدارات في مدارسهم للنهوض بمستوى الأداء العام، كما وستبصر المسؤولين على تدريب الكوادر الإدارية حول أهمية تطبيق الإدارات الحديثة كالإدارة المرئية، ومواكبة التغيير لتحقيق ميزة تنافسية في حياتهم المهنية حيث يعتبر ذلك سُلماً لارتقاء مستويات الانجاز لديهم والوصول إلى أعلى معايير التميز الوظيفي، بالإضافة إلى إمكانية أن توفر نتائج الدراسة مرجعية لتطوير وتحسن معايير الورش التدريبية المخصصة لتدريب المعلمين وتأهيلهم.

حدود الدراسة

تتضح حدود الدراسة بالآتي:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأردنية الموجودة في لواء قصبة عمان.

– الحدود المكانية: تمثلت الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان.

– الحدود الزمنية: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2024/2023).

مصطلحات الدراسة

ستتناول الدراسة الحالية التعريفات اصطلاحاً وإجراءً على النحو الآتي:

تُعرّف الإدارة المرئية اصطلاحاً بأنها "منهج إداري يقوم على إدخال عمليات تحسين بسيطة، متدرجة ومستمرة من خلال تواجد المدير في موقع العمل وإرساءه لقواعد العمليات؛ لمساعدة متخذي القرار والمعلمين في المدارس على سرعة فهم سير العمليات الإدارية، والتحسين المستمر لها وسرعة معالجة الأخطاء وعدم تكرارها، وإمكانية تقييمها بشكل سريع بما يحقق الأهداف التعليمية المرجوة" (غزو، 2021:7).

وتعرّف إجرائياً بأنها نهج إداري غير نمطي ذا أصول يابانية وتطبيق مناسب لكل مؤسسة، وتدعو للتواصل المرئي للمدير والمراقبة الفعّالة للأداء المتعلق بالمعلمين لتمكين الكادر من فهم سير العمليات الإدارية بشفافية ووضوح من خلال التواصل الرأسي والأفقي الأمثل بين المستويات الإدارية وتحت مظلة الديمقراطية والتشاركية ويقاس باستجابة أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأداة وهي (قواعد العمل، التواصل مع الواقع، القضاء على الهدر).

ويُعرف أبو عابد (2019:10) التميز الوظيفي بأنه حالة من التميز الذهني والشخصي، والتميز الاجتماعي، والتميز في الأداء والكفاءة العامة لدى الموظفين والتي بدورها تحقق مستويات عالية غير اعتيادية من الأداء ترضي كلاً من أصحاب المصلحة والعملاء.

ويعرّف إجرائياً بأنه حالة من التقدم والإرتقاء والتطور على الصعيد العملي، يصل اليها المعلم ويشعر فيها بالرضى عن أدائه، كما ويحظى باستحسان ورضى مدرائه بعد تحقيقه لانجازات محددة، مما ينعكس ايجاباً على مسيرته المهنية وعلى تطوره الوظيفي، والذي تم قياسه من خلال استجابة أفراد عينة الدّراسة على أداة الدّراسة استناداً إلى معايير جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز (الفلسفة الشخصية، التعلم ورقمنة التعليم، التنمية المهنية المستدامة، الإبداع والإبتكار، النتائج والانجازات).

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

سيتناول هذا الفصل كلاً من الأدب النظري المتعلق بموضوع الإدارة المرئية من حيث مفهومها، أهميتها، وظائفها، وإستراتيجيتها، وأبعادها، وأدواتها ومتطلبات نجاحها ومبادئها بالإضافة إلى موضوع التميز الوظيفي والذي تناول مفهوم التميز الوظيفي من حيث الأهمية، والعوامل، والدوافع، والمعايير، والأبعاد وفيما يأتي توضيحاً لذلك:

المبحث الأول: الإدارة المرئية

تعد الإدارة المرئية من الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تمتد إلى جذور يابانية تدعى كايزن (Kaizen) وتعني التحسين المستمر، والتي بدورها واكبت التغييرات والتطورات في هذا العالم متسارع الخطى، فالتغيرات التكنولوجية حثمت على الإدارة التعليمية اتباع استراتيجيات متطورة في الإدارة لكي تعزز من قدرتها على الإستمرارية، وأوردت دراسة تينو، واوبيريان، وجريسو (Titu,operean and Grecu,2010) أنّ ممارسة إدارة كايزن تهدف إلى تحسين الانتاجية والفعالية والنوعية والتميز في العمل بشكل عام.

مفهوم الادارة المرئية

عرّفت عبد القادر (2021) الإدارة المرئية بأنها إدارة تشترك بمنهجيتها واستراتيجيتها مع كايزن وتتبع عنها، فالإدارة المرئية تقدم المعلومات عن طبيعة العمل وتسعى كايزن إلى التحسين المستمر بشرط صحة المعلومات، وتسعى كل منهجية منهما إلى التقليل من التكلفة وزيادة الانتاجية والحد من الهدر.

كما عرّفها زينو (2020) بأنها نمط اداري ياباني حديث يعمل على تحرير طاقات العاملين الإبداعية وقدراتهم الخلاقية، كما تعمل على إيجاد رؤية مشتركة بينهم، وتحفزهم وتعظم انجازاتهم، وتحررهم من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، كما أنها تتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد. وتعتبر الإدارة المرئية إحدى الوسائل المؤسسية الحديثة التي من شأنها أن تقدم المساعدة لمديري المدارس وبالتشارك مع المرؤوسين في فهم سير العمليات المؤسسية بشكل يضمن التحسين المستمر، ومعالجة الأخطاء بسرعة وتلافي تكرار حدوثها للوصول إلى الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة. (أبو هزيم، 2020).

كما وتعرّف بأنها نظام إدارة من شأنه تحسين أداء المنظمة عن طريق المحفزات البصرية إذ تُسهم هذه المحفزات في توصيل التعليمات بطريقة سهلة الفهم لتحقيق الشفافية في العمليات التنظيمية. (Steenkamp, Hansen & Oosthuizen, 2017).

ويُستنتج مما سبق أنّ مفهوم الإدارة يحمل اتجاهين بمعنى أنها مرئية من المدراء عن طريق الاحتكاك المباشر بالموظفين والإشراف على سير عملهم في موقع العمل، ومن ناحية أخرى فهي مرئية من اتجاه الموظفين نحو الإدارة، حيث يمكنهم رؤية سير العمليات الإدارية بشكل واضح متسلسل، مع الإستعانة بالتقنيات التكنولوجية؛ لضمان تطبيق العمل بشكل واضح و بوتيرة أسرع للوصول إلى نتائج متميزة ومُرضية.

أهمية الإدارة المرئية

تكتسب الإدارة المرئية أهميتها من امتلاكها فوائد ومميزات ميدانية واقعية، وتعدُّ مشاركة الموظفين عاملاً في تعزيز الاجراءات الادارية وتطوير العمليات واتخاذ القرارات والتي تهدف إلى ان يكون المدير على اتصال مباشر مع الموظفين وليس متوقفاً في مكتبه (البناء، 2021).

فالإدارة المرئية الناجحة هي التي تُظهر للقادة والعاملين وبشكل فوري ما إذا كانت العمليات تسير على الشكل المخطط له، أو كانت تنحرف عن المسار الصحيح لسبب أو لآخر فبمجرد النظر إلى خطة العمل فإنه بالإمكان معرفة إذا كانت الأمور تجري على الشكل المطلوب مقارنة بالمعيار المحدد (Warèn,2013).

يسهم تطبيق الإدارة المرئية في تقليل الأخطاء وتحسين أداء العاملين، وزيادة جودة العمل ، كما وتساعد على سرعة حل المشكلات الطارئة وزيادة رضا العاملين في المنظمة، لأنها تسمح لجميع العاملين وإن لم يكن لديهم دراية بآلية العمل على فهم العمليات ورؤية ما يحدث في مواقع العمل وتمكّنهم من تحديد الأخطاء بسهولة، إضافةً إلى معرفة جوانب القصور للوصول إلى الأهداف المرجوة (كوجر وهالو، 2017).

تظهر أهمية الإدارة المرئية باعتبارها وسيلة إدارية حديثة تدعم أصحاب القرار في جو تشاركي مع العاملين لفهم سير العمليات والاستمرار في التحسّن والسرعة في معالجة المشاكل والعقبات وتجنب تكرارها والذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة (العنزي،2020).

وفي ضوء ما سبق فإن أهمية الإدارة المرئية تتضح في كونها نظاماً متكاملًا تشمل الجانب الإداري والجانب العملي لدى العاملين، وتكمن أهميتها في الآثار الإيجابية التي قد تنطوي عليها، فعندما يتمكّن العاملون من اللّقاء بالمدير بشكل مستمر فإنّ ذلك يحسّن الأداء العام لهم، ويشكّل حافزاً لهم على الانجاز، كما أنّ سهولة الوصول للمدير بتواجهه المستمر في مواقع العمل يعمل على تيسير تدفق المهام ووضوحها والتقليل من غموض التعليمات لدى العاملين، كما وتعمل الإدارة المرئية أيضاً على توفير خطوات سير العمل بشكل مرئي ومتوفر أمام الجميع حيث تتيح الفرصة للجميع معرفة المطلوب من العمل بشكل سهل ومنظم.

وظائف الإدارة المرئية

- في دراسة أجراها تيزيل، وكوسكيلا، وتزورتبول (Tezel, Kskela & Tzortzopoulos,) (2016) تفيد بأن الإدارة المرئية توفر وظائف تميّزها وتجعلها خارجة عن المؤلف، ومن الضروري معرفة تلك الوظائف للاستفادة القصوى منها كنهج للعمل وكانت على النحو الآتي:
- إزالة حواجز الرؤية والشفافية: وذلك من خلال التنسيق بين عناصر العملية وتسهيل عمل الإدارة وقدرة التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - الضبط: حيث تكشف الإدارة المرئية عن امتثال القوى العاملة في أماكن العمل من خلال تحويل المفاهيم المجردة إلى وصف مباشر يمكن تمييزه.
 - التحسين المستمر: وهي عملية على مستوى المنظمة، تسعى فيها الإدارة المرئية لتحفيز مشاركة القوى العاملة في عملية التحسين المستمر.
 - تيسير العمل: وهو محاولة واعية لتحقيق جهود الأشخاص في المهام الروتينية، من خلال تزويدهم بالمساعدات البصريه ذات الصلة.
 - إتاحة التدريب أثناء العمل: فالمعلومات الموجودة في التدريب أثناء العمل تعد طريقة مهمة للتعلم حيث يتم دمجها مع إعدادات العمل الفعلية وتساعد الموظفين على التعلم من خلال ممارسة خبره العملية.
 - إيجاد ملكية مشتركة: يدعم وجود مثل هذه المفاهيم على تحقيق الشعور بالملكية المشتركة لكل من نظام الانتاج والمنظمة ككل؛ بحيث يتشكّل لدى الفرد انتماء أكبر للمنظمة وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
 - الإدارة بالحقائق: حيث تؤكد الإدارة المرئية على استخدام الحقائق الموضوعية والبيانات الاحصائية مما يؤدي الى تدفق المعلومات التي تم عرضها بشكل مرئي على لوحات الأداء.

- التبسيط: قد تتجاوز إدارة المعلومات والبيانات الديناميكية المعقدة قدرات الأفراد أثناء تتابع المعلومات من المستويات العليا إلى الدنيا مما يؤدي إلى التشتت وسوء الفهم، فالتبسيط ضروري لعملية صنع القرار لتصل البيانات المعرفية بشكل أفضل.

ومن خلال ما ورد سابقاً نلاحظ أن الإدارة المرئية تتميز في كونها تجمع كل مقومات نجاح الإدارة، فالأخذ بجميع وظائفها يجعل من العملية الإدارية أكثر نجاحاً وفاعلية، فالتبسيط والانضباط والشفافية وإيجاد ملكية مشتركة من أهم المعطيات لتوفير بيئة عمل مريحة ومشجعة للعاملين، فضلاً عن الإدارة بالحقائق وتيسير العمل والتدريب والتحسين المستمر التي من شأنها ان تبني مناخ تنظيمي صحي صالح للتطور والإبداع والتميز.

استراتيجيات الإدارة المرئية

تتعدد الاستراتيجيات المتعلقة بالإدارة المرئية والتي تساعد في عملية التحسين المستمر وعلى إدارة الأحداث اليومية ومعرفة زمانها ومكانها، وذلك بسبب سمة الواقعية والشفافية في العلاقات الرأسية والأفقية داخل العمل وهي كما ذكرتها أبو هزيم (2020) على النحو الآتي:

أولاً: **استراتيجية وضع قواعد العمل**: يُطلق مصطلح قواعد العمل على مجموعة الإجراءات العملية التي يتم اتخاذها لإنجاز هدف محدد، بحيث يتم هذا العمل ضمن أسلوب كايزن ليضمن التطور والتعديل المستمر لهذه القواعد، حتى يتم التخلص من أي هدر في الوقت والجهد أو الموارد ونحصل على أعلى جودة ممكنة. (أبو النصر، 2015). أي أن تكون هذه القواعد واضحة وتخدم رسالة العمل، ومرنة لإضافة أي تعديلات عليها وتطويرها لتواكب التسارع الذي يتصف به النظام العالمي الحالي.

وتتميز قواعد العمل في المنظمة بعدة خصائص فعالة نذكر منها ما يأتي (البناء، 2021):

- توضيح لأهداف المؤسسة بشكل أكثر وضوحاً.
 - توضيح سير العمل الواقعي للإجراءات، وتكون حصيلة الخبرات السابقة في أداء المهام، وتسهيل سير العمليات وتحديد مواطن التقصير.
 - تزيد من خبرة الموظفين وتكسيبهم المهارات اللازمة للعمل.
 - وضوح المعايير في قياس الأداء، وبيان مصدر التقصير سواء من الموظف نفسه أو من أسلوب الأداء.
 - تبيين أسهل وأقصر وأفضل الطرق لانجاز المهام.
 - توفير مرجعية للتغذية الراجعة والتقييم، والحد من الأخطاء.
 - سهولة التطبيق والتطوير من خلال بساطة وملائمة الإجراءات.
- ولتوضيح استراتيجية قواعد العمل قدم الناصر ومحسن (2016) تصوراً لتطوير مستوى الأداء وفقاً لمعايير دورة ديمينغ للجودة (Demming Cycle) والتي تتكون من أربعة عناصر (PDCA) كالآتي:

- **خطـ Plan**: وهي وضع خطط قصيرة وطويلة الأجل .
- **نفذ DO**: وهي التنفيذ المبدئي أو التجريبي للخطط المقترحة.
- **راقب Check**: ويتم فيها متابعة وتقييم تنفيذ العمليات ومقارنتها بالأهداف الموضوعية بهدف التطوير والتحسين.
- **صحّ Act**: ويتم في هذه الخطوة تنفيذ خطة العمل وفي حال نجاح العمل يتم تكرار الدورة مرة أخرى بهدف استمرارية التحسين.

ثانياً: استراتيجية التطهير " التواصل مع الواقع" حيث تطبق هذه الاستراتيجية على أرض الواقع ويتم من خلالها تشخيص المشاكل لمعرفة أسبابها بدقة، وتتم معالجتها في الوقت المناسب، حيث يشمل التطهير الأدوات والمعدات والأساليب والسياسات، وتعد استراتيجية التطهير من أهم أساليب العلاج لبعض المشاكل، وتتمحور عملية التطهير على خمسة خطوات أطلق عليها (5s) أو التاءات الخمس كما أشار لها أبو النصر (2015) ووردت في عبد القادر (2021) كما يلي:

- التصنيف أو الفرز (Sort): ويتم من خلاله تحديد العناصر الأهم للعمل واستبعاد العناصر الزائدة والتي تزيد من الفوضى والتشتت في العمل.
 - عادة يكون التصنيف بنزول أعضاء فريق التطهير إلى موقع العمل ويضعون علامات ملونة فوق الأدوات الغير مستخدمة، بهدف التخلص من كل الزوائد التي تزدحم بها بيئة العمل.
 - الترتيب (Set in order): وفيها يتم ترتيب الأعمال بشكل منظم وممنهج لتسهيل الرجوع إليها؛ مما يقلل الوقت المهدر في البحث، فعند الإنتهاء من مرحلة التصنيف تأتي مرحلة الترتيب للأشياء الضرورية للعمل، بمعنى وضع الأشياء في مكان محدد ومعروف، كتخصيص مكان مُعنون للملفات والأرفف.
 - التنظيف (Shine): وتمثل هذه الخطوة تنظيف وتعقيم بيئة العمل المحيطة بالعاملين حتى تكون صحية ومشجعة للعمل.
 - التوحيد (Standarlize): ونقوم هذه الخطوة على توحيد الإجراءات ضمن معايير واضحة مع تحديد جدول زمني منظم لتنفيذ أهداف المؤسسة.
- ويتضمن التقنين إرساء ثقافة مؤسسية تؤدي إلى استمرار عملية التطهير بالتواصل مع الواقع بطريقة قابلة للتطوير والتكرار.

- الإستدامة (Sustain): وتأتي هذه الخطوة بعد استيفاء الخطوات السابقة للمحافظة على التحسين واستمراريته، وهنا تكمن جُلُّ العملية؛ فكايزن تعني الإستمرارية في التحسن، ويصبح التصنيف والترتيب والتنظيف أنشطة دورية لضمان النتائج بشكل مستمر.

ثالثاً: استراتيجية الترشيد والقضاء على الهدر ويتم ذلك من خلال وضوح الحدود بين الأساليب والأهداف، والتأكيد على ترشيد الوقت في القرارات الروتينية، وأن تكون واقعية باستمرار لخدمة المنشأة واستخدام أساليب متنوعة للقضاء على مسببات الهدر، ومشاركة الآخرين في العمل المستقبلي لضمان وضوح الرؤية والتحسين المستمر.

ويمكن توضيح خطوات استراتيجية القضاء على الهدر على النحو الآتي: (زينو، 2020)

الخطوة الأولى : تواجد الإدارة العليا بشكل مستمر ومفاجيء في أركان العمل عند ظهور إشكاليات في العمل.

الخطوة الثانية: الاهتمام بجميع عناصر موقع العمل للوصول إلى أصل المشكلة وجذورها لوضع بدائل غير تقليدية للحلول.

الخطوة الثالثة: اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية لمنع حدوث المشكلات.

الخطوة الرابعة: البحث عن الأسباب الواقعية التي تسبب حدوث المشكلات، وتفعيل أفضل سيناريوهات التشخيص والعلاج.

الخطوة الخامسة: وضع الحلول الملائمة واتخاذ كافة التدابير لتجنب تكرارها في المستقبل.

أبعاد الإدارة المرئية

تبنى أحمد والكبيسي (2022) طرح أبعاد الإدارة المرئية على النحو الآتي :

البعد الأول: تحديد الأهداف

وتكمن الحاجة إلى تحديد الأهداف إلى توضيح الغاية من التحسين والتطوير، ويعتبر توضيحها من مهام الإدارة العليا للوصول إلى المستوى التشغيلي المطلوب لدى العاملين، وتوضيح أنشطة التحسين وضرورة الإلتزام بها وحرصها لديهم، ولارتباطها المباشر بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالإدارة المرئية تسعى للتحفيز وتعزيز أداء العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف، من خلال عرضها والتقدم الفاعل نحوها.

يمكن الإشارة هنا بأن تنوع مسميات استراتيجيات الإدارة المرئية لا يتعارض مع مضمونها، فقد أجمعت الأبعاد والاستراتيجيات على ضرورة توضيح المدير لقواعد العمل، ومتابعته لتنفيذها عن طريق تواجده المستمر في مواقع العمل، وضمان تنفيذ العمليات بشكل يخلو من الإسراف والإهدار في الموارد، كل ذلك في جو من التشاركية والتعاون والإتصال الفعال على كافة المستويات.

البعد الثاني: إظهار المشكلات بشكل مرئي

فالمشكلة هي موقف غير مرغوب، ومواجهتها يعتبر من سياق أنشطة المدراء اليومية، وقد تنشأ في البيئة التشغيلية قبل وصولها للإدارة العليا، ويساعد تواجد المدير في موقع العمل وتوجيه التعليمات في الوقت الفعلي لحدوث المشكلة العاملين في اتخاذ الإجراءات التصويبية لهذه السلبيات ومعالجتها بشكل فوري.

البعد الثالث: التواصل المستمر مع الواقع

تنوعت أساليب التواصل، وبالتزامن مع العصر التكنولوجي أصبح التواصل يأخذ طابعاً أكثر تطوراً، وتساعد مبادئ الإدارة المرئية كلاً من العاملين والمدراء البقاء على اتصال مع واقع العمل، وتحديد ما إذا كان كل شيء تحت السيطرة، وترسل تحذيرات عند ظهور عارض غير اعتيادي .

الأدوات المستخدمة في تطبيق الإدارة المرئية

تستخدم المنظمة مجموعة من الوسائل التوضيحية في تطبيق الإدارة المرئية وهي على النحو

الآتي (المواجدة، 2022):

- مكان العمل المرئي، بمعنى أن تكون خطوات العمل محددة في لوحات جدارية وتشمل الإشارات والأرضيات الملونة.
- أن تكون وثائق العمل والمهارات والدورات التدريبية على شكل معلومات مرئية.
- أن يكون مقياس الأداء مرئياً من خلال الرسوم البيانية المرتبطة بالأداء.
- الإدارة المرئية الأمنية، بحيث تكون التحذيرات الأمنية مرئية بالإضافة إلى معلومات السلامة العامة.

وتتضمن الأدوات المستخدمة في تطبيق الإدارة المرئية أيضاً (زينو، 2020):

- خرائط تدفق وقوائم بأهم الأدوات المستخدمة بشكل متكرر.
- المعلومات المرئية كوثائق العمل والإجراءات بشكل مختصر، والمهارات والتدريبات من أجل إيجاد جو تنافسي.
- مؤشرات ضبط الأداء مرئية من خلال توضيح العمل الحالي والمخرجات.
- مؤشرات قياس أداء مرئية وتتمثل بالرسوم البيانية المتعلقة بالجودة والأداء
- التوجيهات الأمنية ومعلومات السلامة العامة .

نستنتج من السابق أنّ للإدارة المرئية أدوت ترتبط بالشكل المرئي للمعلومات وتعتمد عليه بشكل

كبير، فوجود هذه الأدوات يسهم بشكل فاعل في سهولة إيصال المعلومات ويعمل على تبسيطها

بطريقة تضمن وصولها لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم وخلفياتهم العلمية، لإمكانية تفسيرها

بمجرد النظر إليها.

متطلبات تطبيق الإدارة المرئية

هنالك مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإدارة المرئية وفقاً لحسين ومحمد (2022) وتشمل الآتي:

أولاً: المتطلبات الإدارية: إذ إنَّ تطبيق الإدارة المرئية يتطلب اقناع الإدارة للعاملين بها، وتزويدهم بالمعلومات الكافية عنها، ومنح الموظفين الحرية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تفيد الإدارة والعاملين، وتقود إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء.

ثانياً: المتطلبات المادية: وتشمل تحديد المتطلبات وتوفير المستلزمات والأدوات اللازمة للتحسين، وتوفير الدعم المالي الذي تحتاجه الإدارة، والتوسع في مقاييس الأداء الخارجية والداخلية لفهم احتياجات الموظفين.

ثالثاً: المتطلبات البشرية: وتظهر عن طريق تشكيل لجان وفرق مسؤولة عن عملية التحسين، وتحديد الأدوار التي سيقومون بها.

رابعاً: المتطلبات التكنولوجية: وتظهر في توفير التقنيات الحديثة والانترنت السريع لتحقيق الرضى عن الأداء الوظيفي للعاملين، إضافة إلى تدريبهم على هذه التقنيات.

وبعد توضيح متطلبات الإدارة المرئية يظهر بان نجاح الإدارة المرئية يرتبط بتوفير المتطلبات اللازمة لها، فقصور المتطلبات يؤثر على جودة النتائج، فهي مرتكزات لها ولا ثبات لوجودها دون تلك الركائز فالمتطلبات البشرية والتكنولوجية توجب لزماً توفير المتطلبات المادية والإدارية، فجميع المتطلبات أساسية وغياب أحدها يؤثر على ثبات الإدارة في مواجهة العقبات.

مبادئ الإدارة المرئية

أشارت الهزاع (2021) إلى مبادئ عامة لنجاح الإدارة المرئية وهي:

المبدأ الأول: التركيز على متلقي الخدمة من خارج المؤسسة وتلبية متطلباتهم وتوقعاتهم لكونهم محور الخدمة.

المبدأ الثاني: الإدارة بالحقائق، ويقصد بها الموضوعية في الإدارة من حيث جمع البيانات والتحليل، والموضوعية في تقديم الحلول لما يعترض من مشكلات.

المبدأ الثالث: أن تكون العمليات موقع حدوث الفعل وهي المحور الرئيسي للنجاح من منظور الإدارة المرئية.

المبدأ الرابع: الإدارة بالمبادئ، وتشير إلى توقع الأزمة قبل حدوثها لتجنب الإخفاق في التصدي لها، وعدم الانتظار حتى حدوثها.

ومن خلال ما سبق فإن الإدارة المرئية قد تشتمل على محورين في التطبيق :

المحور الأول: الإدارة المرئية كنمط مرئي في إيصال ما يرغب المدير بإيصاله عبر وسائل وأدوات تسهّل عملية التواصل بين الإدارة العليا والعاملين، بالإضافة إلى تواجده الشخصي بشكل مستمر في موقع العمل.

المحور الثاني: الإدارة المرئية كنمط إداري حيث يتبع المدير فيها الإدارة من موقع العمل، لتسهيل عملية التواصل وحتى يكون المدير على تماس مباشر مع الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق ورقابة.

فكلا المحورين صالح للتطبيق والممارسة، في المؤسسات الحكومية أو الخاصة تعليمية كانت أم خدمية، فالهدف هو تيسير وتسهيل وتقليل الإهدار في الوقت والجهد والتكلفة، ويساعد على إيجاد جو تشاركي في بيئة صحية محفزة على الإنجاز والتميز، فقد تكون الإدارة المرئية أكثر استخداماً

وشيوعاً في المؤسسات التعليمية الخاصة، وذلك بسبب نظام الربحية فيها والذي يُوجب الرقابة والمتابعة المستمرة، ولأن المؤسسات التعليمية التابعة للقطاع العام غير ربحية، فقد تولدت الرغبة لدى الباحثة في معرفة علاقة الإدارة المرئية على نمطها الإداري، وما إذا كانت تسهم في تجويد العملية التعليمية وتساعد على تميُّر الموظفين العاملين لديها.

المبحث الثاني: التميُّر الوظيفي

المنظمة التي تمتلك موظفاً متميزاً في أدائه، يمكّنها من إستخدام مواردها بشكل مُيسر، باعتبار الموظف هو جوهر المنظمة وأهم مواردها، فالأداء النمطي والإعتيادي للأداء الوظيفي لا يشكل ضماناً لإستمرارية المنظمة ولا يحافظ على مكانتها التنافسية، فامتلاك المدراء لموظفين على درجة عالية من الكفاءة يرتبط بمستوى رضاهم عن بيئة العمل، فقد أصبح التميُّر في الأداء لدى المنظمة المعاصرة شئاً حتمي وليس أحد الخيارات المطروحة فحسب (بلواضح، 2021).

مفهوم التميُّر الوظيفي

في ظل ما نراه من تطور وتقدم تكنولوجي، فإنَّ الإدارة المدرسية بحاجة ماسّة لنهج أساليب إدارية حديثة تتبع الإتجاهات العالمية المعاصرة، ومنها إدارة التميُّر والتي تعتبر مدخلاً يسهم في تحسين الأداء والتطور التنظيمي، ومن شأنها أيضاً أن تُعالج المشكلات وتقضي على أوجه القصور في الوظائف المدرسية، فمواجهة التحديات والقصور لا يحتاج لحدثة في الإدارة المتبعة فحسب بل وبالتعمق في أكثر الأساليب فاعلية في التطوير التربوي على مستوى المدرسة، من خلال جعل إدارة التميُّر ورفع مستوى العاملين من أهم أهداف المدرسة (العجمي، 2017).

ويُقصد بالأداء الوظيفي المتميُّر بصفة عامة أن يمتلك الفرد صفات ايجابية وأن يكون متفرداً ومتفوقاً أكثر من الآخرين في المجال ذاته، وأن ما يزيد من إيجابية خصوصية وإيجابية التميُّر هو

اشتماله على ثلاثة أبعاد للتمييز وهي تميز الفرد داخل الوحدات التنظيمية، وتميز الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة، وتميز أداء المنظمة في إطار البيئة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية (بعجي، 2019).

كما عرّفه كوري (Kouri,2018) بأنه التحسين المستمر للحفاظ على رؤية وأهداف المنظمة المستقبلية التي يطمح الجميع لتحقيقها، وبوجود أشخاص لديهم التركيز على هذا الهدف من حولك. وتعرّفه الزيود (2023) بأنه العمل المنظم الذي يقوم به المدراء من خلال تشجيع الإبداع، وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف الكلية، والعمل بروح التشاركية والفريق الواحد.

من خلال ماسبق فإن وصول الموظف للتمييز الوظيفي اصبح من متطلبات التطور على الصعيد المهني، فالتمييز يُشعر الفرد بالرضى والثقة وإثبات الذات، وفيه يختصر الوقت لتطوير نفسه على الصعيدين الشخصي والمهني، كما ان تطوير المؤسسات على اختلافها يدعو لزامًا للتوجه نحو الإستراتيجيات الحديثة في الإدارة والتغيير بطريقة تحقق لها الكفاءة والفاعلية، ويظهر من خلال توفر معايير للتمييز الوظيفي لديها.

أهمية التمييز الوظيفي

يفرض القرن الحادي والعشرين على مختلف المؤسسات المجتمعية التوجه نحو التمييز في الأداء على الصعيدين الفردي والمؤسسي على حد سواء، فقد أكدت الإدارة التربوية على توفير معايير واضحة لعمليات التحسين في مؤسساتها، مما أدى إلى تزايد الحاجة لتحقيق التمييز المؤسسي لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها، لمواجهة تحديات الثورة الصناعية والعولمة والديمقراطية (الشحنة، 2021).

وفي ظروف المنافسة الشديدة أصبح التميُّز في الأداء محور اهتمام المؤسسات على اعتباره أداةً استراتيجيةً يمكن من خلالها مواجهةً مختلف التحديات، إضافةً إلى أهمية المورد البشري وأثره على نجاح وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فاعل ومتميز، فمن خلال استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تتمكن المنظمة من التكيف مع المستجدات والتحديات من خلال صقل مهارات موظفيها وتحقيق المثالية في كافة جوانب مسؤولياتهم (زنيبة وزدام، 2019).

ويوضح كلا من عرقاوي وآخرون (Arqawi,& others,2018) أنَّ أهمية التميُّز في الأداء تعمل على تحسن الثقة بين العملاء، كما وتحسن الروح المعنوية والمشاركة، ورضا العاملين، وتعمل على التعزيز من جودة المخرجات وتطور العمليات من خلال تدريب الموظفين، وتساعد على اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق وتحليل المشكلات والسيطرة عليها، ويزيد من تحقيق أهداف المنظمة كنتيجة لذلك، وترتفع كفاءتها من خلال مراقبة وتطوير أدوات قياس الأداء.

عوامل التميُّز في الأداء الوظيفي

ذكر حسين (2021) أنَّ من عوامل التميُّز في أداء العاملين هو التركيز على قيم المنظمة والانحياز للأعمال وتحديداً الأعمال التي تجيدها المنظمة وتجنب الإدارة المركزية، والإستجابة لمقترحات العملاء وتوطيد العلاقات معهم، ورفع إنتاجية الموظفين من خلال زيادة الثقة والتشاركية، وبساطة ورشاقة مستويات الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة، واتباع المركزية واللامركزية من خلال مرونة الرقابة وفعاليتها، وقبول الاستقلال التنظيمي في العمل.

كما ذكر السيلوي (2023) إلى أن هنالك عدة عوامل تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين منها:

- التوازن بين العمل والحياة : فموازنة الشخص بين احتياجات أسرته ومكان العمل، يعمل على تحسين أدائه .
- بيئة العمل: وتعبّر عن جميع العوامل المحيطة في بيئة العمل والتي من شأنها أن تؤثر على أداء العاملين وعلى نتائج وجودة العمل لديهم، فضعف الإدارة يؤدي إلى توليد ضغطٍ على الموظفين مما يؤثر سلباً على ادائهم.
- سلوك المواطنة التنظيمية: وهو السلوك الإيجابي داخل المنظمة مثل مساعدة الزملاء عند الحاجة، والتطوع للقيام بعمل اضافي، بالإضافة إلى احترام اللوائح التنظيمية وقواعد العمل، والتسامح عند حدوث مشاكل في العمل.

دوافع التميّز الوظيفي

ثمة العديد من الدوافع التي تبرر لجوء المؤسسات إلى تحقيق التميّز ولعل من بين هذه الدوافع الآتي (النسور، 2022):

أولاً: التطور والتسارع والتحديات والفرص الخارجية للمؤسسة والتي تستوجب النمو والتقدم السريع، فتطوّر المنظمة وتفاعلها مع التحديات في البيئة الخارجية يضمن استقرارها، فنظامها المفتوح يوجب عليها مواكبة التغيرات والتسارع.

ثانياً: التنافسية، فوجود مؤسسات أخرى يجعل التنافسية جزءاً من طبيعة العمل لتحقيق الريادة والتميّز، وتعدّ التنافسية من الأدبيات المشروعة الحديثة، والسعي لتحقيقها يعتبر من المساعي الدائمة للإدارة العليا.

ثالثاً: زيادة العائد المادي فالتميّز يعني الزيادة المالية والتحسين الإقتصادي، فزيادة الأرباح وتوسيع التواجد في سوق العمل يعتبر من دواعي واسباب التميّز.

رابعاً: الوصول إلى أعلى معايير الجودة، فمفهوم الجودة الشاملة لا يتنافى مع التميز، والوصول للتميز يعني الوصول للجودة الشاملة وتحقيق اهداف المنظمة.

خامساً: التطور التكنولوجي فالتميز يعني ان تستثمر الوسائل التكنولوجية والتقنية بما يضمن سرعة الانجاز وتقليل الكلفة والوصول إلى التميز والجودة .

من خلال السابق يتبين أنّ الدوافع التي تم ذكرها هي بمثابة مبررات تُشجّع الموظف للبحث عن التميز على مستوى المؤسسة، فالوصول إلى أعلى معايير الجودة، ووجود التنافسية، إضافة إلى الزيادة في العوائد المادية من خلال استثمار الوسائل التكنولوجية الحديثة، هو جوهر ما يسعى الموظف للوصول إليه في عمله؛ لأنه يصل به إلى الرضا والتقدم ويؤثر إيجابياً على مسيرة عمله على المستويين الشخصي و الوظيفي.

معايير التميز الوظيفي

تُقسم معايير التميز الوظيفي من وجهة نظر أبو جابر (2019) إلى الآتي :

- **فعالية الانجاز:** وفي هذا المعيار يكون التركيز على الموظف من حيث انجازاته الوظيفية والمهنية ونوعية ادائه مقارنة بالوقت والجهد اللازم لانجاز العمل.
- **تقديم مبادرات ابداعية:** ويركز هذا المعيار على قيام الموظف بتقديم افكار واقتراحات، أو دراسات لعمل متميز يُسهم في التطوير العام وتحسين الانتاجية ومستوى التميز والتفرد.
- **العمل بروح الفريق:** ويكون التركيز في هذا المعيار على تعاون الموظف مع الأشخاص من خارج دائرته وإيجابيته في التعامل معهم، كما يركز على الالتزام بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها.

- المشاركة وتحمل المسؤولية : ويبين هذا المعيار مدى حرص الموظف على المشاركة في

الفعاليات التي تشارك بها منظمته وعلى مدى تحمله للمسؤولية في الحالات غير الروتينية.

- المهارات الإشرافية والقيادية: يركز هذا المعيار على القدرات القيادية والإشرافية للموظف

وقدرته على القيام بمهام إدارية بشكل ناجح.

- القدرة على التعلم واكتساب المعرفة: وتظهر مدى قدرة الموظف على تعلم مهارات جديدة

متعلقة بعمله وتساهم في تطوير أداءه.

- دعم التغيير: وتشير إلى المقدرة على تقبل التغيير وتوضيح المبررات للتغيير لكافة المعنيين.

يرتبط مصطلح التميز الوظيفي في قطاع التعليم بجمعية جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي

للمدير والمعلم والمرشد المتميز، إضافة إلى مؤسسات رياض الأطفال المتميزة، فقد ارتبط التميز في

سلك التعليم بهذه الجائزة الرائدة، والتي ساهمت وبشكل ملحوظ في تطوير أداء المعلمين على الصعيد

المهني، وإنَّ أبرز المفاهيم التي من أشارت لها جلالة الملكة رانيا لمفهوم الشخص المتميز "هو من

يجعل الأشياء أفضل مما وجدها عليه، وهو من يترك الأشياء أجمل مما كانت عليه" . فأشارت

جلالتها بهذا الوصف للتربويين المتميزين الذين يجدون حلولاً للمشاكل اليومية في المجال التربوي،

إذ تسعى الجائزة لنشر ثقافة التميز وغرسها لدى التربويين لتحسين البيئة التعليمية التربوية.(موقع

جمعية جائزة الملكة رانيا العبدالله).

تتطوي جائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز على عدة معايير وفيما يأتي توضيح لهذه

المعايير وأهدافها: (جاد الله، 2020)

الفلسفة الشخصية المهنية: ويشير إلى فلسفة المعلم، وما يمثله من أخلاقيات مهنة التعليم في

إطار قيمه واتجاهاته المهنية في المواقف التربوية والأخلاقية والمهنية بما فيها من عدالة ونزاهة

واحترام واعتزاز بمهنته، ولكيفية تعامله مع طلبته وتوجيههم ودعمهم النفسي والإجتماعي، والتزامه بواجباته ومسؤولياته، ووعيه بنظريات التعلم والمستجدات وأدواره المهنية في ضوء التطوير التربوي.

التعلم والتعليم: ويهدف إلى بيان منهج المعلم في التعليم من تخطيط وتنفيذ وتخطيط ضمن بيئة

آمنة، واستراتيجيات التعلم النشط وتكنولوجيا المعلومات، ومهارات التواصل لتحقيق كفايات التعلم.

التعلم والرقمنة: ويهدف إلى إيجاد بيئة تعلم رقمي، وتحفيز الطلبة نحو المشاركة الفاعلة في

التعلم الرقمي، واستخدام أنشطة رقمية مرتبطة بالمحتوى التعليمي.

التعلم للحياة: ويهدف التعرف إلى كفايات المعلم اللازمة لنقل أثر التعلم للطلبة من خلال

إكسابهم القدرة على التعلم الذاتي والبحث مع مراعاة الفروق الفردية، وتحفيز الطلبة على تنمية

مهاراتهم الحياتية ، وتمكينهم من الوصول الى المعرفة بمنهجية البحث العلمي.

التنمية المهنية المستدامة: ويهدف هذا المعيار إلى الكشف عن منهجية المعلم في تنمية ذاته

على جميع الأصعدة وتوظف هذه التنمية نشر ثقافة التميز من خلال السير على خطة تنموية

تطويرية حالية ومستقبلية، وحضور الدورات والورش التدريبية، ومواكبة المستجدات التربوية وتوظيفها

في انتاج المعرفة.

الإبتكار والإبداع: ويهدف إلى بناء شخصية ريادية مبدعة في اطار مشاريع لإيجاد متعلم

مبدع وتوظيف قدرات الطلبة واستثمار ميولهم واهتماماتهم، وتوليد افكار لدعم عملية التعلم والتعليم.

الشراكة والمسؤولية المجتمعية: يهدف هذا المعيار إلى تفعيل دور المشاركة المجتمعية،

واستثمار خبرات وطاقت المجتمع المحلي في دعم البيئة المدرسية، وتفعيل قيادة التغيير من خلال

دمج المدرسة والمجتمع المحلي في المبادرات الريادية.

الإنجازات: ويركز على إنجازات المعلم في السنوات الأخيرة كحد أقصى من حيث إنجازاته المهنية محلياً وعالمياً وإنجازاته المؤدية إلى تحسين أداء الطلبة والإرتقاء بمستوى أداء المدرسة، والتي لها أيضاً أثر ايجابي على البيئة والمجتمع.

أبعاد التميز الوظيفي

أشارت الرفوع (2023) الى أنّ التميز الوظيفي يشمل الأبعاد التالية:

1- **تميز القيادة:** وتُظهر مدى تأثير الشخص على افراد المجموعة وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تساهم في بناء بيئة تحفز الإبداع والتجديد والابتكار.

2- **تميز المرؤوسين:** التركيز على المرؤوسين على اعتبار أنّهم أهم عامل في بلوغ الأهداف مما يحتم على المؤسسة الاهتمام بهم والحرص على تطوير قدراتهم ومعارفهم.

3- **الثقافة التنظيمية:** وتشمل تشجيع الموظفين على البحث والتطوير في مجالات المعرفة مما يشكل جواً من الألفة والعمل الجماعي ومن شأنه أن يحسن مستوى الانجاز وتنمية روح الفريق.

كما ويشير أبو عابد (2019) إلى أنّ هنالك عدة أبعاد للتميز الوظيفي تستند على الموظف

المتميز ومن بعض الأبعاد التي تبناها نذكر ما يأتي :

- **التميز الذهني:** وذلك لأنّ المعرفة تعتبر منطلقاً وسبباً للتنافسية في اغلب المجالات، وبسبب

التطور والتسارع فان المعرفة هي أحد الموارد المهمة للمؤسسات، مما يستوجب التميز في

الأداء سواءً للتوظيف أو للاحتفاظ بالأشخاص المميزين في أدائهم لاستمرار وتطور مؤسساتهم،

إذ تعتبر المعرفة أداة لقياس التميز مما يهيئ الفرصة للابتكار والإبداع واتخاذ القرارات.

- **التميز الإجتماعي:** فتوفّر علاقات اجتماعية ناجحة يعتبر من أهم العوامل لتحقيق الرفاه

والمشاعر الإيجابية في بيئة العمل.

- التميُّز في الأداء والكفاءة العامة: فهناك خمسة انواع من الكفاءات التي يجب أن يمتلكها

الموظف المتميز ونتمثل بالتالي:

- الدوافع والتي تشكل الحافز للعمل

- السمات وهي الاستجابات للموقف والخصائص الفيزيائية

- المعرفة وهي المعلومات التي يمتلكها الفرد

- المهارة وهي امتلاك الفرد لقدرات عقلية وجسدية معينة

- التميُّز الشخصي: إنَّ تحقيق التميُّز الوظيفي هو غاية للموظف الناجح الذي يتمتع برؤية وقيم

شخصية في عمله فالمعرفة وحدها لا تكفي، بل يجب أن تشمل المهارات الشخصية والبدنية

للتعامل مع الأشياء والآخرين.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

سيتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة وسيتم عرضها من الأقدم

إلى الأحدث بارتباطها بمتغيرات الدراسة كما يأتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالادارة المرئية

هدفت دراسة جوبتا وجاين (Gupta & Jain,2014) إلى التعرف على مستوى التحسين العام

في المؤسسات في ضوء تطبيقها لمبادئ كايزن، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم

للدراسة، وقد استخدم البحث دراسة الحالة كأداة للدراسة، وقد شملت عينة الدراسة (11) من موظفي

شركة (XYZ) وهي شركة صغيرة تقع في منطقة أمبالا هاريانا في الهند، وأظهرت نتائج الدراسة

أن كايزن يُعتبر نهجٌ عملي منخفض التكلفة للتحسين، وأنه يتخذ المشاكل كفرصة للتحسين، حيث

يوفرُ جواً يتم فيه تقدير اقتراحات الموظفين، ويُصبح العمل أسهل في الشركات التي تتبع منهجية

الكايزن بانتظام، حيث تصبح بيئة العمل أكثر متعة مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي للموظف وارتفاع

معنوياته، كما أن أنشطة كايزن تعمل على إثراء تجربة العمل وإبراز أفضل ما في كل شخص.

كما هدفت دراسة سودارجات، وعبدالله، وسوناري (Sudarjat,Abdullah,Sunaryo,2015)

التعرف على أثر الإشراف المباشر، والقيادة، والدافعية على أداء المعلمين في المدارس الإعدادية في

مدينة بوجور جاوة الغربية في اندونيسيا، واعتمدت البحث المنهج الوصفي الإرتباطي لمناسبته لغرض

البحث، وتم بناء استبانة تم توزيعها على (289) معلماً تم اختيارهم عشوائياً، وأظهرت نتائج الدراسة

أن الإشراف المباشر يمكن أن يعزز أداء المعلمين بنسبة تصل إلى 72% وهي نسبة مرتفعة، وأن

هنالك علاقة طردية بين الإشراف وتحسين أداء المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم.

وكان هدف دراسة سامي، ورياحي، وطبيبي (Sami,& Riahi, & Tabibi,2015) التعرف على علاقة وضوح الدور على كفاءة الموظفين في قسم الإدارة وتنمية المصادر في وزارة الصحة والتعليم الطبي في ايران، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (312) موظفاً في الإدارة والموارد في قسم التطوير بوزارة الصحة والتعليم الطبي، وقد تم اعداد استبانة وتوزيعها على الموظفين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى كفاءة الموظفين كان مرتفعاً، بما في ذلك الإلتزام بلوائح مكان العمل،

والموائمة مع الأهداف التنظيمية ووتيرة العمل، والإستخدام السليم للمرافق، والتقييم الذاتي، والدورات التدريبية، كما أظهرت العلاقة المباشرة والإيجابية بين وضوح الدور وكفاءة العاملين.

كما هدفت دراسة بيتيتسي، وكوكا، وآتيس (Bitici,& Cocca, & Ates,2016) إلى الكشف عن تأثير الإستراتيجية المرئية وتقنيات إدارة الأداء على معايير الأداء والممارسات الإدارية في المؤسسات ، وتم استخدام دراسة الحالة والمقابلة والملاحظة كأداة للدراسة على (7) شركات تصنيع صغيرة في جميع أنحاء أوروبا، واعتمدت الدراسة المنهج الإستقرائي كمنهج للبحث، وأظهرت النتائج أنّ الإدارة المرئية تعمل على دعم وتطوير الأداء، وتسهيل قياس الأداء ومراجعته وتحسين الإتصال الداخلي والخارجي والتعاون، وتدعم التحسين المستمر والإبتكار على مستوى المنظمات الصغيرة والكبيرة.

وهدف دراسة العوامل (2019) التعرف على الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي كمنهج للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (222) معلماً ومعلمة، وتم تطوير الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اظهرت الدراسة أنّ مستوى الإدارة المرئية لدى مديري المدارس

الثانوية في محافظة البلقاء كان متوسطاً من وجهة نظر معلميهم، وأن هنالك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظري معلميهم بلغت (0.73) وهي قيمة دالة احصائياً.

كما هدفت دراسة جولبهار (Gülbahar,2020) إلى معرفة آراء المعلمين حول التواصل الفعال مع مديري المدارس من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لغرض البحث، وقد استخدمت المقابلة كأداة للدراسة، حيث تم عقد مقابلات مع (25) معلماً من العاملين في المدارس الإبتدائية، والأساسية، والثانوية العامة في مدينة أنقرة، وكيجيورين، وبينماهالي، وتشانكايا في تركيا، وقد أظهرت النتائج أن التواصل الجيد بين المعلمين ومديري المدارس يعزز الإلتزام بالعمل، ويرفع مستوى الأداء العام للمعلمين، ويزيد من دافعيتهم للعمل، كما ينعكس التواصل الجيد إيجابياً على المدرسة، ويظهر ذلك في تنمية الديمقراطية والتعاون في جو المدرسة، كما يعمل على الحد من المشاكل المدرسية.

وهدف دراسة الزعبي (Al Zoubi,2020) التعرف لأي مدى تُطبق المدارس الأردنية الإدارة المرئية وماهو مدى تأثيرها على اكتساب الطلبة لمهارات التعلم مدى الحياة، ولإجراء الدراسة تم اختيار (26) مدرسة حكومية أردنية في مديريات التربية والتعليم الفرعية (الأولى، والثانية، والثالثة) وقد استخدمت الدراسة استباننتين كأداة للدراسة تم توجيهها إلى (217) معلماً لقياس ممارسات مديري المدارس للإدارة المرئية، و(1085) طالباً من الصف الثاني عشر للإجابة لقياس مدى اكتساب الطلبة لمهارات التعلم مدى الحياة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي لمناسبتة لغرض الدراسة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع ذي دلالة احصائية لممارسة مدرء المدارس للإدارة المرئية وحصول الطالب على مهارات التعلم مدى الحياة من وجهة نظر المعلمين والطلبة، كما

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية نحو ممارسة المديرين للإدارة المرئية تُعزى للجنس، والمدرسة، والمؤهلات، والخبرة.

وهدفت دراسة الهزاع (2021) التعرف إلى دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقامت الباحثة بتطوير الإستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية والذي بلغ عددهم (300)، وأظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعة الأردنية جاء بدرجة عالية وأن مستوى تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة عالية أيضاً، إلى جانب وجود ارتباط إيجابي مرتفع بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية بجميع أبعادها لتحقيق الأداء المتميز.

كما هدفت دراسة المواجدة (2022) التعرف إلى أثر الإدارة المرئية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة مجتمع الدراسة من (148) مديراً ومساعداً ورئيس قسم، وتم بناء إستبانة كأداة للدراسة، وكانت النتائج قد توصلت إلى أن مستوى ممارسة الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية جاء مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذي دلالة احصائية للإدارة المرئية في الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

وهدفت دراسة السيد حسن (2022) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (347) معلماً ومعلمة، وتم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لتمكين

المعلمين لأدوارهم الإشرافية كان مرتفعاً، وأنّ لدى المديرين اتجاهات ايجابية نحو التمكين الشخصي للمعلمين؛ باعتباره من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف التربوية فالإدارة الحديثة تتطلب من مديري المدارس تطوير أداء المعلمين، ولا يمكن تحقيق ذلك دون أن يتم تمكين المعلمين من المهام الإشرافية وتفويض المهام لهم .

دراسات متعلقة بالتميز الوظيفي

هدفت دراسة نوغراها وكيسومانينجدياه (Nugraha & Kesumaningdyah, 2020) إلى معرفة أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية وتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في نظام أمن المعلومات في شركة (PUSINFOLAHTA TNI) في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على (98) موظفاً في شركة (PUSINFOLAHTA TNI)، وأظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظفين كان مرتفعاً، وأنه يوجد تأثير إيجابي للتدريب على الكفاءة الوظيفية وتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين.

وهدف دراسة سلمان (2022) إلى الكشف عن أثر ممارسات الموظف على التميز الوظيفي في جائزة التميز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق اهداف الدراسة وقد تم تصميم أداة الاستبانة لهذا الغرض، وقد بلغت عينة الدراسة (480) موظفاً من الحاصلين على جوائز التميز الوظيفي في دولة الإمارات خلال (6) جوائز رسمية لمدة (25) عاماً، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جداً لمقياس التميز الوظيفي وأظهرت تأثيراً إيجابياً لممارسات الموظف على صناعة التميز الوظيفي لدى الموظفين في دولة الإمارات.

وكان غرض دراسة لقمان وآخرون (Luqman, Islam, Jabeen & Usman, 2021)

التعرف على تأثير وضوح الدور على الأداء الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية في المدارس الثانوية

العليا في جنوب منطقة خيبر بختونخوا في إيران، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (141) معلم ومعلمة تربية بدنية، واستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج البحث أنّ الأداء الوظيفي كان مرتفعاً لدى معلمي التربية البدنية، وأنّ هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين وضوح الدور والأداء الوظيفي.

في دراسة أجراها عامر (2021) هدفت التعرف إلى دور ثقافة التميّز في الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكوميّة، حيث بلغت عينة الدراسة (72) عضواً من رؤساء ومقرري الأقسام العلمية في جامعة تكريت، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة لتحقيق اهداف الدراسة، وأظهرت النتائج أنّ المتوسط العام لمستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً لدى رؤساء ومقرري الأقسام العلمية في جامعة تكريت، كما بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة التميّز بين رؤساء ومقرري الأقسام العلميّة في جامعة تكريت وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة الكلية، الدرجة العلمية، بلد منح الشهادة).

هدفت دراسة السحيمات (2022) إلى معرفة درجة ممارسة معلمي مدارس الملك عبدالله للتميّز للكفايات التكنولوجية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة من خلال أداة الإستبانة لجمع بيانات افراد عينة الدراسة التي بلغت (162) معلماً ومعلّمة، وأظهرت النتائج أنّ أداء المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفايات ببعديها (الكفايات العامة، والكفايات التكنولوجية الخاصة) والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الملك عبدالله للتمييز.

وهدف دراسة النسور (2022) إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على التميّز الوظيفي في الجامعات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة

لجمع بيانات الدراسة حيث وُزعت على (378) موظف وموظفة في الجامعات الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز الوظيفي كان مرتفعاً، مما يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في التميز الوظيفي لدى الجامعات الأردنية.

وفي دراسة أجرتها مانع (2022) هدفت إلى الكشف عن أثر الدور التحفيزي للقادة على تميز الأداء الوظيفي للأفراد، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (42) موظفاً من مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة. وتم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي لقياس النتائج وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للتميز في الأداء الوظيفي كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة طردية موجبة بين التحفيز وتميز الأداء الوظيفي.

كما هدفت دراسة مجدلاوي (2023) إلى الكشف عن العلاقة بين الجدارات القيادية ودافعية الانجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي لغرض البحث، وتم تطوير استبانة لقياس استجابات العينة المكونة من (240) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية التابعة للمحافظات الشمالية في فلسطين، وأظهرت النتائج أن الجدارات القيادية لدى مدرّاء المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وأن دافعية الانجاز لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً علاقة ارتباطية إيجابية بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الانجاز من وجهة نظر المعلمين.

وهدف دراسة لاراساتي (Larasati,2023) إلى بحث العلاقة بين متغيرات القيادة، والرضى الوظيفي والتحفيز على بناء الأداء المتميز، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لغرض البحث، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على (134) موظفاً من العاملين في شركة (Toko Bhakti Karya 1 Sawangan-Depok) في اندونيسيا وأظهرت نتائج الدراسة

أن مستوى الأداء المتميز للموظفين جاء مرتفعاً وأن هنالك أثراً إيجابياً لمتغيرات التحفيز والقيادة والرضى الوظيفي على أداء الموظفين.

وفي دراسة فرومكت، وميتاثامرونج، وبراجودناسري (Phrmaket, Mettathamrong,) (prajudtasri, 2023) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين سلوك العمل الإبتكاري والحماس الوظيفي للتميز على فعالية العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة بلغت (116) موظفاً في قطاع معدات الإتصالات في دائرة الأعمال الصناعية بوزارة الصناعة في تايلاند، وقد أظهرت نتائج البحث أن الحماس الوظيفي للتميز جاء مرتفعاً، وأن السلوك الإبتكاري في العمل له تأثير ايجابي على الحماس الوظيفي للتميز.

وهدف دراسة تشاندرا، وموينز، ومارهاليندا (Chandra, Moeins & Marhalinda, 2024) إلى معرفة أثر تمكين الموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق التميز في شركة (PT CITRA) في مدينة باندونج في اندونيسيا، واستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة للبحث وتم توزيعها على عينة بلغت (33) موظفاً في شركة بي تي سايترا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي للبحث، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين والقيادة جاءت مرتفعة، مما يعني وجود أثر ايجابي لتمكين الموظفين على أدائهم الوظيفي.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات

من خلال استعراض الدراسات السابقة يُمكن أن نلاحظ بعض جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كآلاتي:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال الوقوف على مشكلة الدراسة وهي التعرف على درجة تطبيق الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي، واستفادت أيضاً من خلال كتابة

الإطار النظري، وتطوير أداة الدراسة، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة الزعبي Al (Zoubi,2020)، ودراسة مانع (2022)، ودراسة سلمان (2022)، ودراسة سودارجات، وعبدالله، وسوناري (Sudarjat, Abdullah, Sunaryo, 2015)، ودراسة العوامل (2019)، ودراسة مجدلاوي (2023) من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت مع دراسة، والهزاع (2021)، والمواجدة (2022)، وعامر (2021) والسحيمات (2022) والنسور (2022)، ودراسة تشاندارا، وموينز، ومارهاليندا (Chandra, Moeins & Marhalinda, 2024)، ودراسة جاين (Jain,2014)، ودراسة سامي، ورياحي، وطبيبي (Sami, Riahi & Tabibi, 2015)، ودراسة جولبهار (Gülbahar,2020)، ودراسة السيد حسن (2022)، ودراسة نوغراها (Nugraha & Kesumaningdyah, 2020)، ودراسة لاراساتي (Larasati,2023)، ودراسة فرومكت، وميتاثامرونج، وبراجودتاسري (Phrmaket, Mettathamrong & prajudtasri, 2023) حيث استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واختلفت معهم دراسة لقمان وآخرون (Luqman, Islam, Jabeen & Usman, 2021) حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

كما تشابهت مع الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدام الإستبانة كأداة للدراسة، واختلفت مع دراسة جاين (Jain, 2014)، ودراسة بيتيتسي، وكوكا، وآتيس (Bitici, Cocca & Ates, 2016) حيث استخدمت الدراستين دراسة الحالة كأداة للدراسة، كما اختلفت دراسة جولبهار (Gülbahar, 2020) مع الدراسة الحالية حيث استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.

ومن ناحية العينات المستهدفة فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة سودارجات، وعبدالله، وسوناري (Sudarjat, Abdullah, Sunaryo, 2015)، ودراسة العوامل (2019)، ودراسة

جولبهار (Gülbahar, 2020)، ودراسة الزعبي (Al Zoubi, 2020)، ودراسة السيد حسن (2022)، ودراسة لقمان وآخرون (Luqman, Islam, Jabeen & Usman, 2021)، ودراسة السحيمات (2022)، ودراسة مجدلاوي (2023)، من حيث تطبيق الدّراسة على المعلمين والمعلمات لتحقيق غرض الدّراسة، وتميّزت دراسة الزعبي (Al Zoubi, 2020) بتطبيق الدّراسة على عينتين احدهما على المعلمين والمعلمات والأخرى على الطلاب، بينما تباينت عينات الدّراسة في الدراسات السابقة من حيث تطبيقها على مدارء، ومشرفين، وموظفين شركات، وعمال ورؤساء أقسام. ومن حيث الأهداف فقد اختلفت الدّراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حيث تنوعت أهداف الدراسات السابقة مع الدّراسة الحالية.

وتميّزت الدّراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

- تعتبر الدّراسة الحالية من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثة- التي تناولت موضوع الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميّز الوظيفي بناءً على معايير جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميّز من وجهة نظر المعلمين.
- كما وتتميّز الدّراسة الحالية أنها ركّزت على تطبيق الإدارة المرئية في القطاع التعليمي، بينما ركزت أغلب الدراسات المتعلقة بالإدارة المرئية على المجال الهندسي والبناء والمؤسسات الصناعية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان، والبالغ عددهم (4339) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023 / 2024).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (392) معلماً ومعلمة من معلمين ومعلمات المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الميسرة، ويوضح الجدول (1-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1-3)

أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	201	51.3%
	أنثى	191	48.7%
	المجموع	392	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	102	26%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	141	36%
	10 سنوات فأكثر	149	38%
	المجموع	392	100%

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة وتكونت الاستبانة من جزأين الجزء الأول تمحور حول الإدارة المرئية وتم الاستعانة بدراسة ابوهزيم (2020)، المواجدة (2022) الهزاع (2021) في تطويرها وتم توزيع الإدارة المرئية على ثلاثة مجالات وهي (قواعد العمل، التواصل مع الواقع، القضاء على الهدر) وتمحور الجزء الثاني حول التميّز الوظيفي وتم الاستعانة بدراسة الرفوع (2023)، سلمان (2022) في تطويرها وتم توزيع التميّز الوظيفي على خمسة مجالات وهي (الفلسفة الشخصية، التعلم والرقمنة، التنمية المهنية المستدامة، الإبداع والابتكار، الإنجازات).

صدق أداة الدراسة

أ- صدق المحكمين (الظاهري)

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (58) فقرة حيث تكون الجزء الأول المتعلق بالإدارة المرئية من (34) فقرة وتكون الجزء الثاني المتعلق بالتميّز الوظيفي من (24) فقرة ، كما هو موضح في الملحق (1) وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات: الإدارة والقيادة التربوية والقياس والتقويم والمناهج وطرق التدريس بلغ عددهم (18) محكماً ملحق (2) طلب منهم إبداء الرأي في سلامة ووضوح الصياغة اللغوية ودقتها ودرجة ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ومدى ملائمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه وأية تعديلات أو اقتراحات أخرى يرونها مناسبة وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول الإدارة المرئية إلى (34) فقرة وتكون الجزء الثاني المتعلق بالتميّز الوظيفي من (26) فقرة بعد إضافة

فقرتين إلى الاستبانة في صورتها الأولية وبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية والجدول (2-2) ففقرتين إلى الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها، وأرقامها.

الجدول (2-3)

مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الإدارة المريية	1	قواعد العمل	12	12-1
	2	التواصل مع الواقع	10	22-13
	3	القضاء على الهدر	12	34-23
		مجموع الفقرات	34	34-1
التنمية الوظيفية	1	الفلسفة الشخصية	5	5-1
	2	التعلم والرقمنة	8	13-6
	3	التنمية المهنية المستدامة	4	17-14
	4	الإبداع والابتكار	4	21-18
	5	الإنجازات	5	26-22
		مجموع الفقرات	26	26-1
		المجموع الكلي للفقرات	60	

ب- صدق البناء

قامت الباحثة بالتحقق من صدق بناء الاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية لكل جزء، وبين الجدولان (4) و(5) معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الدرجة الكلية لكل جزء.

الجدول (3-3)

قيم معاملات ارتباط فقرات الإدارة المرئية مع المجال ومع الدرجة الكلية

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.80**	0.85**	18	0.70**	0.78**	1
0.67**	0.76**	19	0.66**	0.71**	2
0.78**	0.79**	20	0.57**	0.65**	3
0.71**	0.73**	21	0.59**	0.67**	4
0.76**	0.80**	22	0.60**	0.68**	5
0.81**	0.85**	23	0.64**	0.69**	6
0.53**	0.57**	24	0.72**	0.78**	7
0.52**	0.56**	25	0.62**	0.66**	8
0.66**	0.81**	26	0.55**	0.55**	9
0.76**	0.76**	27	0.70**	0.77**	10
0.79**	0.82**	28	0.69**	0.70**	11
0.84**	0.94**	29	0.65**	0.68**	12
0.78**	0.79**	30	0.78**	0.82**	13
0.71**	0.73**	31	0.73**	0.80**	14
0.72**	0.73**	32	0.79**	0.83**	15
0.73**	0.81**	33	0.77**	0.83**	16
0.65**	0.70**	34	0.78**	0.85**	17

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3-3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة الدرجة

الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.55-0.94) وتراوحت معاملات الارتباط

مع الدرجة الكلية بين (0.52-0.84) وهي قيم دالة إحصائياً.

الجدول (4-3)

قيم معاملات ارتباط فقرات التميز الوظيفي مع المجال ومع الدرجة الكلية

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.72**	0.78**	14	0.59**	0.78**	1
0.58**	0.83**	15	0.54**	0.90**	2
0.68**	0.85**	16	0.55**	0.76**	3
0.53**	0.69**	17	0.57**	0.72**	4
0.66**	0.73**	18	0.62**	0.71**	5
0.55**	0.79**	19	0.57**	0.61**	6
0.60**	0.86**	20	0.84**	0.84**	7
0.63**	0.86**	21	0.70**	0.74**	8
0.50**	0.77**	22	0.75**	0.79**	9
0.56**	0.57**	23	0.61**	0.69**	10
0.72**	0.85**	24	0.56**	0.63**	11
0.77**	0.83**	25	0.50**	0.51**	12
0.59**	0.84**	26	0.58**	0.61**	13

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4-3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة

والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.51-0.90) وتراوحت معاملات

الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.50-0.84) وهي قيم دالة إحصائياً.

ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا حيث

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30)

معلماً ومعلمة ويبين الجدول (5-3) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول (5-3)
قيم معاملات الثبات

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الإدارة المرئية	قواعد العمل	12	0.89
	التواصل مع الواقع	10	0.94
	القضاء على الهدر	12	0.92
	الإدارة المرئية ككل	34	0.96
التميز الوظيفي	الفلسفة الشخصية	5	0.87
	التعلم والرقمنة	8	0.83
	التنمية المهنية المستدامة	4	0.80
	الإبداع والابتكار	4	0.83
	الإنجازات	5	0.82
	التمييز الوظيفي ككل	26	0.92

يبين الجدول (5-3) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة وللإستبانة الكلية حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.89-0.94) لجزء الإدارة المرئية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.80-0.87) لمجالات التميز الوظيفي وبلغ معامل الثبات الكلي (0.92).

تصحيح أداة الدراسة

قامت الباحثة باعتماد تدرج ليكرت الخماسي حيث قامت بتحديد خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4)، محايد ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات العينة على أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (3) هذه المعايير.

الجدول (6-3)
معايير الحكم على الفقرة

5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1	القيمة
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة التقدير

إجراءات الدراسة

1. مراجعة الأدب النظري والإطلاع على الدراسات السابقة المنشورة ذات صلة بموضوع الدراسة.
2. تطوير أداة الدراسة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل على الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة الشرق الأوسط لمخاطبة وزارة التربية والتعليم لتطبيق أداة الدراسة .
4. التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية
5. تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.
6. تفرغ استجابات العينة بإستخدام برنامج (SPSS) ثم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ثم تعميمها.
7. وضع توصيات مناسبة يستفيد منها الآخريين بناء على النتائج التي تم استخراجها

المعالجة الإحصائية

- إيجاد معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات الاستبانة.
- إيجاد معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق بناء الاستبانة
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول والثاني
- استخراج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّ على: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين في قسبة عمان على فقرات أداة الإدارة المرئية ويوضح الجدول (7-4) هذه النتائج.

الجدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
متوسطة	1.03	3.26	قواعد العمل	1	1
متوسطة	1.04	3.24	التواصل مع الواقع	2	2
متوسطة	1.02	3.22	القضاء على الهدر	3	3
متوسطة	0.42	3.24	الإدارة المرئية (الكلي)		

يوضح الجدول (7-4) أنّ درجة تطبيق مديري المدارس الحكوميّة في قسبة عمان للإدارة المرئية

من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.42) وقد

جاءت درجة تطبيق الإدارة المرئية على للمجالات الفرعية كما يلي: جاء مجال قواعد العمل بالرتبة

الأولى بوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة وجاء بالرتبة الثانية مجال

التواصل مع الواقع بوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة وجاء في

الرتبة الثالثة والأخيرة مجال القضاء على الهدر بوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.02)

وبدرجة متوسطة.

وقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمات في لواء قصبه عمان على كل فقرة من فقرات الإدارة المرئية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (8،9،10) هذه النتائج.

الجدول (8-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قصبه عمان للإدارة المرئية لفقرات مجال (قواعد العمل) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
متوسطة	1.16	3.33	ينظم منح الإجازات والمغادرات بشكل لا يؤثر على سلامة سير العمل	1	9
متوسطة	1.20	3.32	يعرض قواعد العمل للعاملين بوضوح وشفافية بشكل دوري.	2	1
متوسطة	1.17	3.32	يحدد أدوار المعلمين للإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة.	2	10
متوسطة	1.18	3.29	يتدرج في تطبيق العقوبات للحد من مخالفات العمل مثل التأخر عن الدوام الرسمي	4	8
متوسطة	1.12	3.29	يعقد اجتماعات دورية لمواجهة معرقلات العمل.	4	12
متوسطة	1.15	3.28	يشرك المعلمين في تطوير رؤية المدرسة ورسالتها في ضوء قواعد العمل	6	2
متوسطة	1.10	3.28	يوازن بين قواعد العمل والمستجدات المحلية للإسهام في تطويرها.	6	3
متوسطة	1.14	3.23	يشرك المعلمين في بناء معايير قياس الاداء والتقييم الخاصة بتطوير أدائهم في الغرفة الصفية.	8	6
متوسطة	1.13	3.23	يحدد المهام المتعلقة بكل منتسبي المدرسة بمنهجية علمية.	8	4
متوسطة	1.15	3.22	يتبع أسلوب تفويض الصلاحيات لذوي الكفاءة من المعلمين	10	7
متوسطة	1.16	3.20	يتيح للمعلمين التنوع في أساليب التغذية الراجعة المتعلقة بتنمية أدائهم.	11	5
متوسطة	1.10	3.16	يوظف أساليب تكنولوجية حديثة للتواصل مع أولياء الأمور والطلبة والمعلمين بشكل فعال.	12	11
متوسطة	1.03	3.26	قواعد العمل (الكلي)		

يبين جدول (4-8) أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية لفقرات مجال (قواعد العمل) جاءت متوسطة بوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.03) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.16-3.33)، وجاءت الفقرة رقم (9) والتي نصها (ينظم منح الإجازات والمغادرات بشكل لا يؤثر على سلامة سير العمل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة وجاءت الفقرة رقم (11) والتي نصها (يوظف أساليب تكنولوجية حديثة للتواصل مع أولياء الأمور والطلبة والمعلمين بشكل فعال) في الرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة.

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان للإدارة المرئية لفقرات مجال (التواصل مع الواقع) مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
متوسطة	1.21	3.34	يتبع اسلوب الإدارة بالتجوال في الميدان للوقوف على واقع مدرسته واحتياجاتها.	1	13
متوسطة	1.15	3.26	يشجع المعلمين في تجويد عملية التعليم.	2	20
متوسطة	1.13	3.25	يدعم قدرات المعلمين الابداعية والتي تسهم في استدامة العمل المدرسي.	3	19
متوسطة	1.10	3.25	يشجع المعلمين على مواكبة التغيير للحد من حدوث الأزمات التعليمية	3	15
متوسطة	1.16	3.24	يحسن باستمرار من الموارد البشرية والمادية في البيئة المدرسية.	5	21
متوسطة	1.15	3.24	يعتمد اسلوب الحوار الفعال مع العاملين.	5	22
متوسطة	1.12	3.23	يحلل البيئة الداخلية والخارجية لمدرسته بمشاركة المعلمين للإسهام في تنمية الأداء.	7	16

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
متوسطة	1.16	3.20	يوضح آلية اجراءات العمل للحد من الأخطاء في الأعمال الروتينية.	8	17
متوسطة	1.13	3.20	يحصّر عدد المعلمين غير المهتمين في تطوير أدائهم	8	14
متوسطة	1.12	3.16	يستفتي العاملين للوصول إلى التحسن المطلوب في الأداء	10	18
متوسطة	1.04	3.24	التواصل مع الواقع (الكلي)		

يبين جدول (4-9) أنّ درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية لفقرات مجال (التواصل مع الواقع) جاءت متوسطة بوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.04) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.16-3.34)، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي نصها (يتبع أسلوب الإدارة بالتجوال في الميدان للوقوف على واقع مدرسته واحتياجاتها) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة متوسطة وجاءت الفقرة رقم (18) والتي نصها (يستفتي العاملين للوصول إلى التحسن المطلوب في الأداء) في الرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة.

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان للإدارة المرئية لفقرات مجال (القضاء على الهدر) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
متوسطة	1.10	3.31	يفعل نظام الرقابة لتحقيق رؤية واضحة عن كيفية الأداء المدرسي.	1	24
متوسطة	1.12	2.28	يتابع المعلمين الذين فوض إليهم صلاحيات في العمل	2	26
متوسطة	1.10	3.25	يستفيد من الإمكانيات المتاحة بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافه	3	29
متوسطة	1.10	3.22	يشارك منتسبي مدرسته بتنفيذ متطلبات رؤية ورسالة المدرسة	4	27
متوسطة	1.14	3.22	يتخلص من كل ما يعيق العمل مثل (الإجراءات والأنشطة غير الضرورية)	4	23
متوسطة	1.13	3.22	يشجع المعلمين على الكفاءة والدقة في الإنجاز	4	34
متوسطة	1.12	3.21	يوضح للمعلمين المبادئ التي تقوم عليها إجراءات العمل وأهدافه.	7	28
متوسطة	1.12	3.21	يطبق الشراكة المجتمعية بكفاءة بما يدعم أداء مدرسته	7	33
متوسطة	1.11	3.21	يحرص على الموازنة بين الاحتياجات المادية والمالية والبشرية الحالية والمستقبلية.	7	31
متوسطة	1.13	3.20	يشكل لجان متخصصة تسهم في تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في المدرسة.	10	25
متوسطة	1.14	3.19	يسهم في جعل الموارد المتاحة بمدرسته في نطاق خدمة المجتمع المحلي.	11	32
متوسطة	1.13	3.16	يهتم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء متطلبات تنمية أدائهم.	12	30
متوسطة	1.02	3.22	القضاء على الهدر (الكلي)		

يبين جدول (4-10) أنّ درجة تطبيق مديري المدارس الحكوميّة للإدارة المرثيّة لفقرات مجال (القضاء على الهدر) جاءت متوسطة بوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.02) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.16-3.31)، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي نصها (يفعل نظام الرقابة لتحقيق رؤية واضحة عن كيفية الأداء المدرسي). بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة وجاءت الفقرة رقم (30) والتي نصها (يهتم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء متطلبات تنمية أدائهم) في الرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّ على: ما مستوى التميّز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات أداة التميّز الوظيفي ويوضح الجدول (4-11) هذه النتائج.

الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميّز الوظيفي لدى مديري المدارس الحكوميّة في قسبة عمان مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
متوسط	1.04	3.32	الفلسفة الشخصية	1	1
متوسط	1.05	3.28	الإبداع والابتكار	2	4
متوسط	1.03	3.28	التعلم والرقمنة	2	2
متوسط	1.03	3.27	التنمية المهنية المستدامة	4	3
متوسط	1.04	3.21	الانجازات	5	5
متوسط	1.01	3.28	مستوى التميّز الوظيفي ككل		

يبين الجدول (4-11) أنّ مستوى التميّز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكوميّة في العاصمة

عمان من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً بوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.01) وقد

جاء مستوى التميُّز الوظيفي للمجالات الفرعية كما يلي: جاء مجال الفلسفة الشخصية بالرتبة الأولى بوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى متوسط وجاء مجال (الإبداع والابتكار)، (التعلم والرقمنة) بالرتبة الثانية بوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.05) و(1.03) على التوالي وبمستوى متوسط وجاء في الرتبة الرابعة مجال التنمية المهنية المستدامة بوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري(1.03) وجاء في الرتبة الخامسة والأخيرة مجال الإنجازات بوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى متوسط.

وقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات التميُّز الوظيفي وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (12،13،14،15،16) هذه النتائج.

الجدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميُّز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (الفلسفة الشخصية) مرتبة تنازلياً:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
متوسط	1.12	3.36	يلتزم بواجباته ومسؤولياته المهنية التي تسهم في تطوير الأداء المدرسي.	1	3
متوسط	1.13	3.34	يحدد رؤيته ورسالته المهنية بشكل واضح	2	1
متوسط	1.14	3.33	يقدم دعماً نفسياً ومعنوياً للطلبة.	3	5
متوسط	1.13	3.29	يحدد الأهداف الرئيسية التي يسعى لتحقيقها للارتقاء بأداء الطلبة.	4	4
متوسط	1.12	3.29	يحدد القيم والاتجاهات التربوية الأساسية التي يتمثلها في المواقف التربوية	4	2
متوسط	1.04	3.32	الفلسفة الشخصية (الكلي)		

يبين جدول (4-12) أن مستوى التميُّز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (الفلسفة الشخصية)

جاء متوسطاً بوسط حسابي(3.32) وانحراف معياري(1.04) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات

(3.29-3.36)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها (يلتزم بواجباته ومسؤولياته المهنية التي تسهم في تطوير الأداء المدرسي) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.36) وبانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها (يحدد القيم والاتجاهات التربوية الأساسية التي يمثّلها في المواقف التربوية) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط.

الجدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميّز الوظيفي لدى المعلمين ل فقرات مجال (التعلم والرقمنة) مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	1	يدبر الموقف الصفي بطريقة منظمة	3.32	1.14	متوسط
8	1	ينوّع الوسائل والاستراتيجيات التعليمية اللازمة لتوظيفها في دروسه	3.32	1.11	متوسط
11	3	يشجع النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل الصف	3.31	1.13	متوسط
6	4	ينقن التخطيط للدروس الصفية بما تتناسب وبيئة التعلم الرقمي	3.30	1.14	متوسط
12	5	يراعي الفروق الفردية بين الطلبة في تعلمهم.	3.29	1.11	متوسط
7	6	ينظم بيئة تعلم حاضنة لاحتياجات الطلبة.	3.28	1.10	متوسط
9	7	ينظم بيئة آمنة متناسبة مع استعدادات الطلبة	3.27	1.11	متوسط
10	8	يتمثل مبادئ المواطنة الرقمية	3.19	1.13	متوسط
		التعلم والرقمنة (الكلي)	3.28	1.03	متوسط

يبين الجدول (4-13) أن مستوى التميّز الوظيفي لدى المعلمين ل فقرات مجال (التعلم والرقمنة)

جاء متوسطاً بوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.03) وتراوحت المتوسطات الحسابية

للفقرات (3.19-3.32)، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي نصها (يدبر الموقف الصفي بطريقة منظمة)

بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.32) وبانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة رقم (10) والتي نصها (يتمثل مبادئ المواطنة الرقمية) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط.

الجدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (التنمية المهنية المستدامة) مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17	1	يتابع التجارب والممارسات الفضلى في التعلم والتعليم لتوظيفها في انتاج المعرفة	3.29	1.09	متوسط
15	2	يشارك في مجتمعات تعلم (دورات تدريبية، مؤتمرات، ورش عمل).	3.28	1.10	متوسط
16	3	يواكب المستجدات ومنها (العلمية والتربوية الثقافية والتقنية) محلياً وعالمياً	3.26	1.07	متوسط
14	4	يعد خطة لتطويره ذاتياً ومهنياً	3.24	1.14	متوسط
		التنمية المهنية المستدامة (الكلي)	3.27	1.03	متوسط

يبين الجدول (4-14) أن مستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (التنمية المهنية المستدامة) جاء متوسطاً بوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.03) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.29-3.24)، وجاءت الفقرة رقم (17) والتي نصها (يتابع التجارب والممارسات الفضلى في التعلم والتعليم لتوظيفها في انتاج المعرفة) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.29) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها (يعد خطة لتطويره ذاتياً ومهنياً) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط.

الجدول (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (الإبداع والابتكار) مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
20	1	يثير دافعية الطلبة نحو التعلم أثناء الحصة الدراسية	3.31	1.12	متوسط
18	2	يسعى لاكتشاف الأفكار الإبداعية التي تدعم بيئة التعلم	3.29	1.14	متوسط
21	2	ينمي الذكاءات المتعددة للطلبة من خلال المواقف التعليمية	3.29	1.09	متوسط
19	4	يسهم في تطوير أفكار الطلبة الإبداعية وتحويلها الى مبادرات ريادية	3.25	1.12	متوسط
		الإبداع الابتكار (الكلي)	3.28	1.05	متوسط

يبين الجدول (4-15) أن مستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (الإبداع والابتكار)

جاء متوسطاً بوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.05) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات

(3.31-3.25)، وجاءت الفقرة رقم (20) والتي نصها (يثير دافعية الطلبة نحو التعلم أثناء الحصة

الدراسية) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط

وجاءت الفقرة رقم (19) والتي نصها (يسهم في تطوير أفكار الطلبة الإبداعية وتحويلها الى مبادرات

ريادية) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط.

الجدول (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (الإنجازات) مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
24	1	يكشف عن إنجازاته المتعلقة بتحسين أداء الطلبة عن طريق الاختبارات، الأنشطة، المسابقات	3.27	1.15	متوسط
25	2	يستثمر قدراته في تحقيق الإنجازات المؤدية الى تغييرات إيجابية في البيئة المدرسية	3.26	1.14	متوسط
23	3	يوظف إنجازاته الشخصية لإحداث تغييرات ايجابية في المدرسة	3.25	1.08	متوسط
26	4	يستثمر قدراته في تحقيق الإنجازات المؤدية الى تغييرات إيجابية في المجتمع الخارجي للمدرسة	3.17	1.13	متوسط
22	5	يسعى لتحقيق إنجازات مهنية متعددة مثل: (نشر الأبحاث، وجوائز علمية، وبراءات اختراع)	3.12	1.16	متوسط
الإنجازات (الكلي)					
			3.21	1.04	متوسط

يبين جدول (4-16) أن مستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال (الإنجازات) جاء متوسطاً بوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.04) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.12-3.27)، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي نصها (يكشف عن إنجازاته المتعلقة بتحسين أداء الطلبة عن طريق الاختبارات، الأنشطة، المسابقات) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.27) وبانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة رقم (22) والتي نصها (يسعى لتحقيق إنجازات مهنية متعددة مثل (نشر الأبحاث، وجوائز علمية، وبراءات اختراع) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصّ على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق

الإدارة المرئية ومستوى التميّز الوظيفي والجدول (17) يبين هذه النتائج.

الجدول (4-17)

معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة المرئية والتمييز الوظيفي

الدرجة الكلية	الإنجازات	الإبداع والابتكار	التنمية المهنية المستدامة	التعلم والرقمنة	الفلسفة الشخصية	الدافعية القيادة التشاركية
**0.901	**0.867	**0.850	**0.857	**0.880	**0.901	قواعد العمل
**0.900	**0.872	**0.848	**0.861	**0.875	**0.899	التواصل مع الواقع
**0.911	**0.880	**0.861	**0.876	**0.889	**0.899	القضاء على الهدر
**0.923	**0.891	**0.871	**0.883	**0.900	**0.918	الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4-17) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق مديري

المدارس الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة المرئية ومستوى التميّز الوظيفي لدى معلمهم على

الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.848-0.923)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمّن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها لأهم

التوصيات على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لتطبيق مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان، جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن مفهوم الإدارة المرئية ليس منتشرًا لدى المدارس الحكومية الأردنية بشكل واسع، حيث تعتبر الإدارة المرئية إستراتيجية ذات فعالية سهلة التطبيق إذ تتطلب المتابعة والرقابة والتواجد المستمر في مكان العمل مما يؤدي إلى تعزيز مستوى الأداء، بالإضافة إلى التواصل مع واقع العمل وإيجاد الحلول السريعة للمشكلات الطارئة، والحاجة إلى عقد اجتماعات دورية لمواجهة معرقلات العمل، ولربما يعزى عدم انتشار ثقافة الإدارة المرئية لدى المدارس الحكومية لطبيعة اسس التوظيف التي تعتمد على الأمان الوظيفي مما يشكل مساحة من الراحة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، وعدم القلق من الرقابة المستمرة، فضلاً عن عدم امتلاك المدارس الحكومية للإمكانيات الكافية من حيث التقنيات التكنولوجية التي تساعد في تطبيق الإدارة المرئية بالشكل المطلوب، إضافة إلى أنّ الإدارة المرئية تعتمد على مشاركة المرؤوسين في القرارات لتحسين الأداء العام والذي يحدّده مركزية الإدارة في المدارس الحكومية.

وتتنفق هذه النتيجة مع دراسة العوامل (2019) بأن درجة تطبيق الإدارة المرئية جاءت بدرجة

متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه، واختلفت مع

دراسة المواجدة (2022)، ودراسة الهزاع (2021) التي توصلت إلى أنّ مستوى ممارسة الإدارة المرئية جاء مرتفعاً، ودراسة بيتيتسي، وكوكا، وأتيس (Bitici, Cocca, & Ates, 2016) إلى الكشف عن تأثير الإستراتيجية المرئية وتقنيات إدارة الأداء على معايير الأداء والممارسات الإدارية في المؤسسات وأظهرت النتائج ان الإدارة المرئية تعمل على دعم وتطوير الأداء.

وفيما يتعلق بمناقشة مجالات الإدارة المرئية فقد جاءت على النحو الآتي:

1- المجال الأول: قواعد العمل

حصل هذا المجال على المرتبة الأولى كما أشار الجدول (4-7) بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (1.03) وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط تبعاً للجدول (4-8) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.16-3.33)، وتعزى هذه النتيجة إلى الإدراك المتواضع من قبل مديري المدارس الحكومية لأهمية هذه الإستراتيجية وتطويرها في مدارسهم، ودورها في تحقيق التميّز لدى مدارسهم ومعلميهم، ولأن مجال قواعد العمل يشتمل على تحديد المهام وطرق قياسها استناداً إلى معايير واضحة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين أن المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس الحكومية محدودة نوعاً ما باعتبارها من المفاهيم الحديثة والمعاصرة التي تعتمد على تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها بالإعتماد على وجود قواعد عمل متطورة وواضحة والتي يضعف تطبيقها في المدارس الحكومية، إضافة إلى ضعف الموارد المتاحة، ومحدودية إشراك العاملين ليكونوا أكثر اندماجاً مع رؤية المؤسسات التربوية، وتفويض الصلاحيات لهم.

وقد أظهر الجدول رقم (4-8) أن الفقرة (9) جاءت في الرتبة الأولى والتي تنص على "ينظم منح الإجازات والمغادرات بشكل لا يؤثر على سلامة سير العمل" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف

معياري (1.16) وبدرجة متوسطة، وهذا يؤكد من وجهة نظر المعلمين أنّ عدم حرص المدير على تنظيم الإجازات قد يؤدي إلى زعزعة سير العمل وإثارة الفوضى داخل أسوار المدرسة نظراً لاحتفاظها بالطلبة،

وتبعاً للجدول (4-8) فقد احتلت الفقرة (11) في الرتبة الأخيرة، والتي تنص على أن مدير المدرسة "يوظف أساليب تكنولوجية حديثة للتواصل مع أولياء الأمور والطلبة والمعلمين بشكل فعال" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة لدى غالبية مجتمعات المدارس الحكومية وضعف الإمكانيات سواء لدى المعلمين وأولياء أمور الطلبة وارتباط التكنولوجيا بالإمكانيات المادية المتاحة لديهم.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة النور (2022) التي هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية لدى موظفي الجامعات الأردنية، حيث نتاج الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على أداء موظفي الجامعات الأردنية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السحيمات (2022) إلى معرفة درجة ممارسة معلمي مدارس الملك عبدالله للتميز للكفايات التكنولوجية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج أنّ أداء المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة احصائية للكفايات التكنولوجية الخاصة والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الملك عبدالله للتميز.

2- المجال الثاني: التواصل مع الواقع

حصل هذا المجال وفقاً للجدول رقم (4-7) على المرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (3.24) بانحراف معياري بلغ (1.04)، وبدرجة متوسطة، وجاءت جميع الفقرات في هذا المجال

بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16-3.34)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي المدرء بأن تطبيق الإدارة المرئية يتطلب منهم التواجد اليومي في مواقع العمل للتعرف على التحديات والمشكلات اليومية التي تواجههم أثناء القيام بعملهم، وتشخيصها بدقة واقتراح الأساليب المثلى لعلاجها والتي تغيب عن بعض الإدارات في المدارس الحكومية.

ويظهر في الجدول رقم (4-9) أن الفقرة رقم (13) جاءت في الرتبة الأولى والتي تنص على أن مدير المدرسة "يتبع أسلوب الإدارة بالتجوال في الميدان للوقوف على واقع مدرسته واحتياجاتها"، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى استيعاب مدير المدرسة لأهمية تواجده المستمر في مواقع العمل، وذلك للحفاظ على مستوى الضبط العام للطلبة والمعلمين، لأنه يشكل السلطة العليا ومصدر الالتزام من منظور المعلمين والطلبة، حتى يطلع على التجاوزات ويقدرها بشكل مباشر ويقومها فور ملاحظتها.

كما احتلت الفقرة رقم (18) الرتبة الأخيرة والتي تنص على "يستفتي العاملين للوصول إلى التحسن المطلوب في الأداء" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.04) بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى إدراك المديرين المحدود إلى ضرورة آراء المعلمين للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء فهم أساس العملية التعليمية، والوصول إلى التحسن المطلوب يرفع من مستوى العملية التعليمية ومستوى الأداء العام في المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سودارجات، وعبدالله، وسوناري (Abdullah, Sudarjat, Sunaryo,2015) التي هدفت إلى التعرف على أثر الإشراف المباشر، والقيادة، والدافعية على أداء المعلمين وأظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف المباشر يمكن أن يعزز أداء المعلمين بنسبة تصل إلى 72% وهي نسبة مرتفعة، واختلفت النتيجة مع دراسة جولبهار (Gülbahar,2020) التي هدفت إلى

معرفة آراء المعلمين حول التواصل الفعّال مع مديري المدارس من وجهة نظرهم، وقد أظهرت النتائج أن التواصل الجيد بين المعلمين ومديري المدارس يعزز الإلتزام بالعمل، ويرفع مستوى الأداء العام للمعلمين، ويزيد من دافعيتهم للعمل.

3- المجال الثالث: القضاء على الهدر:

يظهر من الجدول (4-7) أنّ هذا المجال حاز على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (1.02) بدرجة متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجات متوسطة تراوحت بين (3.16-3.31) وتُفسر الباحثة تلك النتيجة بأنّ متابعة المدير بنفسه لمن فوّض لهم صلاحيات في العمل، وتخلّصه من كل ما يعيق العمل مثل الإجراءات والأنشطة الروتينية السائدة على أنظمة العمل في المدارس الحكومية، قد تسهم في الحدّ من مسببات الهدر والفساد في المدرسة، إضافة إلى وضع جسوراً تربط بين مشاركة المجتمع المحلي لتوفير الموارد المتاحة لدعم أداء المدرسة، وتلبية احتياجات العاملين في ضوء متطلبات تنمية أدائهم، والموازنة بين الاحتياجات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية جميع ذلك يسهم في تقليل الهدر في الموارد واستثمار المتاح منها لنفع المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (4-10) أن الفقرة (24) جاءت في المرتبة الأولى والتي تنص على "يفعّل نظام الرقابة لتحقيق رؤية واضحة عن كيفية الأداء المدرسي"، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.10) بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الحكومية لأهمية دور الرقابة في مدارسهم على مستوى المعلمين والطلبة، وذلك لكثرة اعداد الطلبة فيها وتباين خلفياتهم الإجتماعية، إضافة إلى محدودية المعدات التكنولوجية اللازمة للرقابة، مما يزيد من الحاجة لدور الرقابة الشخصية المباشرة فيها لتحقيق رؤية واضحة عن كيفية الأداء المدرسي العام، وخفض مستوى الفساد العام.

كما جاءت الفقرة رقم (30) في المرتبة الأخيرة في جدول (4-10) والتي تنص على أن مدير المدرسة "يهتم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء متطلبات تنمية أدائهم"، بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وانحراف معياري (1.13)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة بالاهتمام المحدود بتنمية أداء العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم التدريبية، والذي قد يسهم في الحد من مسببات الهدر من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جولبهار (Gülbahar,2020) ودراسة السيد حسن (2022) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين وتوصلت نتائج الدراسة أنّ لدى المديرين اتجاهات ايجابية نحو التمكين الشخصي لأدوارهم الإشرافية للمعلمين وتفويض المهام لهم، كما اتفقت مع دراسة جويتا وجاين (Gupta & Jain,2014) والتي أظهرت نتائجها أن كايزن يعتبر منهج عملي منخفض التكلفة للتحسين، واختلفت النتيجة مع دراسة نوغراها (Nugraha,& Kesumaningdyah,2020) التي هدفت إلى معرفة أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين وأظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظفين كان مرتفعاً، وأنه يوجد تأثير إيجابي للتدريب على الكفاءة الوظيفية وأداء العاملين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّ على: ما مستوى التميّز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان من وجهة نظرهم؟

بيّنت النتائج بعد تحليلها إحصائياً ووفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وكما ظهر في الجدول رقم (4-11) بأن المستوى الكلي للتمييز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان جاء متوسطاً من وجهة نظرهم، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي له (3.28)

بانحراف معياري (1.01)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هنالك تقارب في استجابة العينة على فقرات مجالات التميز الوظيفي، حيث جاءت جميع فقرات المجالات الخمسة ضمن المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.21-3.32)، وكما يظهر في الجدول رقم (4-11) أن المتوسطات الحسابية لمجالي (الإبداع والابتكار) و(التعلم والرقمنة) جاءت بالترتبة الثانية بوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.05) و(1.03) على التوالي وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك معلمي المدارس الحكومية في قسبة عمان لأهمية فلسفتهم الشخصية والتزامهم بواجباتهم، ووضوح الاهداف التي يسعون لتحقيقها، ومستوى الإبداع والابتكار لديهم، إضافة إلى إدراكهم لأهمية الرقمنة والوسائل التكنولوجية في تحقيق التميز في أي مجال، ووعي المعلمين بأهمية انجازاتهم على صعيد العمل للوصول إلى التميز الوظيفي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عامر (2021) التي هدفت التعرف إلى دور ثقافة التميز في الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لمستوى للأداء الوظيفي كان متوسطاً لدى رؤساء ومقرري الأقسام العلمية في جامعة تكريت، واختلفت مع دراسة سلمان (2022) التي هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات الموظف على التميز الوظيفي في جائزة التميز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جداً لمقياس التميز .

أما بالنسبة لمناقشة نتائج مجالات التميز الوظيفي فكانت على النحو الآتي:

1- مجال الفلسفة الشخصية

حصل هذا المجال على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبانحراف معياري (1.04) بمستوى متوسط، وجاءت جميع فقرات بمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات

(3.29-3.36)؛ كما أشار الجدول رقم (4-12)، ويعزى ذلك إلى سعي المعلمين لتحديد رؤيتهم ورسالتهم بالشكل الواضح قدر الإمكان، والحرص على التزامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم المهنية التي تسهم في تطوير أدائهم في العمل، وتحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

وأظهرت النتائج في الجدول (4-12) أن الفقرة (3) والتي تنص على " يلتزم بواجباته ومسؤولياته المهنية التي تسهم في تطوير الأداء المدرسي "في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.36) وبمتوسط معياري (1.12)، ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة لوعي المعلم بأنّ التزامه بواجباته ومسؤولياته؛ من شأنه أن يسهم في تطوير الأداء المدرسي ويقود لتمييزه الوظيفي.

كما حلت الفقرة رقم (2) في المجال في الرتبة الأخيرة والتي تنصّ بأن معلم المدرسة "يحدد القيم والإتجاهات التربوية الأساسية التي يتمثلها في المواقف التربوية"، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.12) ويعزى ذلك إلى أنّ المعلم المتميّز هو الذي يجسّد القيم والإتجاهات التربوية، ممّا ينعكس على اتجاهات طلبته وتمييزهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة لقمان وآخرون (Luqman, Islam, Jabeen & Usman,) (2021) هو التعرف على تأثير وضوح الدور على الأداء الوظيفي لدى المعلمين وأظهرت نتائج البحث أن الأداء الوظيفي كان مرتفعاً لدى معلمي التربية البدنية، وأنّ هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين وضوح الدور والأداء الوظيفي.

2- مجال التعلّم والرقمنة

ويظهر في الجدول رقم (4-11) بأن مجال التعلّم والرقمنة جاء في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.03) بمستوى متوسط، ويظهر في الجدول (4-13) أنّ جميع فقرات مجال التعلّم والرقمنة جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

للفقرات بين (3.19-3.32)، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي نصّها "يدير الموقف الصفّي بطريقة منظمة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط، وتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ المعلم المتميّز هو الذي يمتلك القدرة على إدارة الحصّة الصفّيّة بشكل منظم، فمن المعروف أنّ حسن إدارة الموقف الصفّي يُفضي إلى نجاح الحصّة الدراسية ويحقق الأهداف التعليمية، ويسهم في جذب انتباه الطلبة ويحفزهم على التركيز والتعلّم.

وكما يظهر في الجدول (4-13) فقد جاءت الفقرة (10) والتي تنص على " يتمثّل مبادئ المواطنة الرقمية" جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط، وتُعزى هذه النتيجة إلى الوعي المتواضع للمعلّم بأهمية الرقمنة في التعليم، وضرورة تبنيه لها وعدم الإنسلاخ عنها لأن معيار التعلّم الجيد أصبح مرتبطاً بشكل ملحوظ بالرقمنة والوسائل التكنولوجية الحديثة التي تتماشى وطبيعة العصر الحالي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بيتيتسي، وكوكا، وآتيس (Bitici, & Cocca, & Ates, 2016) إلى الكشف عن تأثير الإستراتيجية المرئية وتقنيات إدارة الأداء على معايير الأداء والممارسات الإدارية في المؤسسات، وأختلفت هذه النتيجة مع دراسة السحيمات (2022) التي أظهرت نتائج إيجابية لممارسة المعلمين للكفايات التكنولوجية.

3- مجال التنمية المهنية المستدامة

ويظهر في الجدول (4-11) بأن مجال التنمية المهنية المستدامة جاء بالرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.03) بمستوى متوسط، وكما يظهر في الجدول (4-14) بأنّ جميع فقرات هذا المجال جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.24-3.29)، وجاءت الفقرة رقم (17) ونصّها " يتابع التجارب والممارسات الفضلى في التعلّم

والتعليم لتوظيفها في إنتاج المعرفة" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.09) ويُعزى ذلك إلى ضرورة سعي المعلم الدائم لمعرفة ما هو جديد في مجال المعرفة وأن يكون منتجاً لها أيضاً.

كما جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأخيرة ونصّها " يعدُّ خطة لتطويره ذاتياً ومهنيّاً" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط، وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن وصول المعلم للتميز ضرورة إعداد المعلم لخطة تسهم في تطوره على الصعيد الشخصي والمهني.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلمان (2022) التي أظهرت تأثيراً إيجابياً لممارسات الموظف على صناعة التميّز الوظيفي لدى الموظفين في دولة الإمارات.

4- مجال الإبداع والابتكار:

ويبيّن الجدول رقم (4-11) بأن مجال (الإبداع والابتكار)، جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.05) بمستوى متوسط، ويعزى ذلك برأي الباحثة إلى ارتباط الإبداع والابتكار بمفهوم التميّز، فمن المُعطيات الهامة المطلوبة للمعلم المتميّز أن يتحلّى بصفات الإبداع والابتكار، وعلى وجه الخصوص في المدارس الحكومية وذلك لأن تحقيق التميّز في المدارس الحكومية يعتبر مطلباً لا يسعى إليه الكثير من المعلمين، فوجود جائزة الملكة رانيا العبدالله ساهمت وبشكل ملحوظ في تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العديد من المعلمين.

تبعاً للجدول رقم (4-15) فقد حظيت على المرتبة الأولى الفقرة (20) والتي تنص على "يثير دافعية الطلبة نحو التعلم أثناء الحصة الدراسية"، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.012) بمستوى متوسط، ويُعزى ذلك إلى أن المعلم المتميّز يُظهر تميّزه من خلال طلبته ويثير دافعيتهم نحو التعلم وعلى تنمية جوانب الإبداع والابتكار لديهم.

كما جاءت الفقرة (19) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يسهم في تطوير أفكار الطلبة الإبداعية وتحويلها إلى مبادرات ريادية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (1.12) بمستوى متوسط، ويشير ذلك إلى أن تطوير افكار الطلبة الإبداعية الصغيرة من الممكن أن يُسفر عنها مبادرات كبيرة تعود بالفائدة والنفع على تميّز المعلمّ والطالب والمدرسة ككل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2020، Al Zoubi) التي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفع ذو دلالة احصائية لممارسة مدراء المدارس للإدارة المرئية وحصول الطالب على مهارات التعلم مدى الحياة من وجهة نظر المعلمين والطلبة، واختلفت مع دراسة فرومكت، وميتاثامرونج، وبراجودتاسري (Phrmaket, & Mettathamrong, & prajudtasri, 2023) التي أظهرت نتائجها أن الحماس الوظيفي للتميز جاء مرتفعاً، وأنّ السلوك الإبتكاري في العمل له تأثير ايجابي على الحماس الوظيفي للتميز.

5- مجال الإنجازات:

وبيّن جدول (4-16) أنّ مستوى التميّز الوظيفي لدى المعلمين لفقرات مجال الإنجازات جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.04) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.12-3.27)، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي تنصّ "يكشف عن انجازاته المتعلقة بتحسين أداء الطلبة عن طريق الاختبارات، الأنشطة، المسابقات" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط، ويُعزى ذلك إلى أن معلمي المدارس الحكومية وفي ضوء جائزة الملكة رانيا اصبحوا يسعون إلى إظهار انجازاتهم وأنشطتهم المتعلقة بأعمالهم وأنشطة طلبتهم ونشرها عبر مواقع التواصل الاجتماعي لتثبيتها واستخدامها عند اللزوم.

وجاءت الفقرة رقم (22) ونصّها "يسعى لتحقيق إنجازات مهنية متعددة مثل: نشر الأبحاث، وجوائز علمية، وبراءة اختراع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري (1.16) بمستوى متوسط، ويعود السبب في هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن سعي المعلم للتميز يجب أن يرافقه إنجازات متميزة فالأبحاث والجوائز وبراءات الإختراع هي أمثلة على سعي المعلم الدائم للتميز الوظيفي.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة اجرتها مانع (2022) هدفت إلى الكشف عن أثر الدور التحفيزي للقادة على تميز الأداء الوظيفي للأفراد، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للتميز في الأداء الوظيفي كان مرتفعاً، وأنّ هنالك علاقة طردية موجبة بين التحفيز وتميز الأداء الوظيفي، واختلفت مع دراسة مجدلاوي (2023) إلى الكشف عن العلاقة بين الجدارات القيادية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين، وأظهرت النتائج إلى الانجاز لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصّ على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) بين درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

تم الإجابة عن السؤال الثالث بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الأردنية في قسبة عمان على أداة الدراسة (الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأردنية)، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Person) بين كل مجال من مجالات الإدارة المرئية ومجالات التميز الوظيفي ككل، وتبيّن وجود علاقة إيجابية دالة احصائياً بين درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان للإدارة المرئية ومستوى

التميز الوظيفي لدى معلمهم على الدرجة الكلية حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.848-0.923).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جوبتا و جاين (Gupta & Jain,2014)، ودراسة دراسة بيتيتسي، وكوكا، وآتيس (Bitici,& Cocca, & Ates,2016)، ودراسة العوامل (2019)، ودراسة المواجة (2022).

التوصيات:

- 1- عقد دورات وورش تدريب عن أهمية تطبيق اسلوب الإدارة المرئية في المدارس الحكومية والإستفادة منها لتحقيق التميز الوظيفي، ويمكن لوزارة التربية والتعليم تفويض هذه المهمة لمديرية التدريب المهني التابعة لها.
- 2- على مديري المدارس تفعيل دور التكنولوجيا بشكل أوسع في المدارس الحكومية لارتباطها بالتميز والإنجاز على الصعيد العملي ومناسبتها لتطور العصر الحالي.
- 3- على مديري المدارس تشجيع المعلمين على المشاركة في الخطط التي تُحسّن الأداء العام في المدارس الحكومية، حيث أن مشاركتهم ترفع المسؤولية لديهم لتنفيذها.
- 4- الإهتمام بالجانب التدريبي للمعلمين من خلال توفير دورات من شأنها تحقيق تنمية أدائهم مهنيًا وذاتيًا.
- 5- تشجيع المعلمين على نشر ثقافة التطوير الذاتي للمهارات الرقمية.
- 6- المساهمة في تطوير الجانب الإبداعي للطلبة لتحويلها إلى مبادرات ريادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت (2015). *إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات*، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو جابر، باسمه محمد (2019). *أثر الجداريات الجوهرية على تحقيق التميز الوظيفي بالمستشفيات الأردنية الخاصة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أبو عابد محمد عقلة (2019). *أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية*، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 4(1)، 193-218.
- أبوهزيم، راية عبدالوهاب (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أحمد، مروة، والكبيسي، صلاح الدين (2022). *تأثير الإدارة المرئية في التسارع الإستراتيجي: بحث ميداني*، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 1(53)، 10-23.
- آدم، طلعت (2014). *الإدارة المدرسية الميدانية*، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- البارودي، منال (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بدارنة، حازم، والهوري، حازم (2015). *درجة ممارسة معلمي المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى لمبادئ فلسفة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم ونظر المشرفين والمديرين*، مجلة العلوم التربوية، 24(3).
- بعجي، سعاد (2019). *دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا*، مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 514-534.

بلواضح، أحمد سيف الدين (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميّز في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، 8(2)، 498-517.

البناء، دينا محمود (2021). مدى تطبيق القيادة الادارية لمتطلبات الادارة المرئية وتأثيرها على اداء العاملين في شركات الاتصال الخلوية "جوال-ايريدو" من وجهة نظر العاملين فيها، الجامعة الإسلامية للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

جاد الله، رولا (2020). دور المعلمين الفائزين في جائزة الملكة رانيا للتميز التربوي في تنمية مهارات التفكير الرياضي لدى طلبتهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية للدراسات العليا، الرزقاء، الأردن.

الجادر، علي (2023). استراتيجيات الإدارة المرئية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين العاملين في معاونة السمنت الشمالية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، 13(3)، 254-293.

حسين، حسين علي (2021). التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، 521-551.

حسين، سهير، وحمد، محمد (2022). الإدارة المرئية مدخل لتحسين اداء القيادات الجامعية في الادارة، المجلة التربوية لتعليم الكبار، 4(4)، 1-15.

الحنيطي، هيثم خلف (2020). مبادئ ريادة الأعمال ما بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2012). الإدارة المرئية والتميز الإداري، ط4، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

رباعه، سميّه (2013). أسلوب الإداري المحفز للتميز لدى مديري مدارس اربد من وجهة نظر المعلمي الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز، (اطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك للدراسات العليا، اربد، الأردن.

الرفوع، بيان ابراهيم (2023). اثر الخدمات الالكترونية على التميّز الوظيفي في وزارة العدل الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة للدراسات العليا، الكرك، الأردن.

زنيطة، أسماء، وزدام، يوسف (2019). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 9(1)، 227-241.

زينو، سارة عبد الحميد (2020). *الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الزيود، إكرام محمود (2021). *القيادة الإبداعية وأثرها في التميز الوظيفي: دراسة حالة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزرقاء للدراسات العليا، الزرقاء، الأردن.

السبوع، ماجدة خلف (2020). *ريادة الأعمال والتعليم الريادي*، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. السحيمات، فاديا محمد (2022). درجة ممارسة معلمي مدارس الملك عبدالله للتميز للكفايات التكنولوجية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(26)، 97-117.

سلمان، منى جواد (2022) *أثر القيادة الملهمة وممارسات الموظف المتميز على صناعة التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة-جوائز التميز الوظيفي انموذجاً*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية للدراسات العليا، سيريمبان، ماليزيا.

سليمان، سمير، ومحروس، سامية، بيومي، محمد (2015). آليات التميز:مدخل الريادة الوظيفية للعاملين بالجهاز الاداري للدولة والتنمية الإدارية، *الجهاز المصري للتنظيم والإدارة*، 32(148)، 35-39.

السيد حسن، أطفاف (2022) *درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين*، *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(7)، 51-68.

السيد، أحمد (2015). *الإدارة المدرسية وأصولها التربوية*، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

السيلاوي، علي فالح (2023). *السعادة في مكان العمل وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي*، *مجلة الكلية الإسلامية*، 2(72)، 806-832.

الشحنة، عبد المنعم (2021). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية، مجلة الإدارة التربوية، 30(30)، 358-539.

الصررايرة، هبة عبدالسلام (2012). اثر جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في نشر معايير التميز لدى معلمي الفئة الأولى في محافظة الزرقاء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية للدراسات العليا، الزرقاء، الأردن.

عامر، نصيف مراوان (2021). دور ثقافة التميز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية في جامعة تكريت، مجلة التراث، 11(5)، 454-474.

عبد العزيز، خالد علي (2010). معايير الأداء المتميز لدى المرحلة الأساسية في الأردن وأثرها في تحصيل الطلبة ودافعتهم نحو الانجاز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية للدراسات العليا، الزرقاء، الأردن.

عبدالقادر، صفاء جمال (2021). فاعلية الادارة المرئية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة التخطيط الاستراتيجي لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

العجمي، كروز (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل ادارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، 18(3)، 337-374.

العزیز، یعقوب نصیب (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة 08 ماي 1945 قالمة للدراسات العليا، قالمة، الجزائر.

عطوي، جودت عزت (2020). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العززي، فهد زيدان (2020). درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ال البيت للدراسات العليا، المفرق، الأردن.

العوامل، سارة (2019). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

غزو، عاكف (2021). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية وعلاقتها بأداء المعلمين في مديرية تربية عجلون، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية للدراسات العليا، عجلون، الأردن.

فرج، آرينا مصطفى (2020). دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كاسن لصناعة الإسمنت/السليمانية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والإجتماع، 48(48)، 164-188.

كوجر، جوتيار، وهالو، لزيكين (2017). استراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، المستدامة، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، 3(11)، 614-631.

مانع، فاطمة (2022). الدور التحفيزي للقادة وأثره على تميز الأداء الوظيفي للأفراد: دراسة حالة مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة، مجلة دفاتر الإقتصادية، 13(1)، 637-651.

المبيضين، محمد زيب (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(4)، 689-704.

مجدلاوي، فداء (2023). الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين، المجلة العلمية، 39(7)، 206-225.

محمد، رمضان، وتوفيق، مبروك (2023). الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(1)، 45-122.

المواجدة، ثائر خالد (2022). اثر الادارة المرئية في الاداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظه الكرك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة للدراسات العليا، الكرك، الأردن.

الناصر، علاء، ومحسن، منتهى (2016). تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير (PDCA) دورة ديمنج للجودة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 13(20).

النسور، حمزة محمد (2022). أثر العدالة التنظيمية على التميز الوظيفي في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الهزاع، منار محمود (2021). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية للدراسات العليا، السلط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abu Salim, B. (2015). Employees empowerment as an approach to achieve the business excellence: Case study on Algerian communications company. *Roa Iktissadia Review*, 9(7), 357-366.

Al Zoubi, D. M. (2020). Where do schools in Jordan stand on visual management? And what is the effect of this on student's acquisition of lifelong learning skills? *Open Journal of Leadership*, 9, 113-139.

Arqawi, S., Al- Hila, A., Abu Naser, S., & Al Shobaki, M. (2018). The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 2(10), 32-50.

Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2015). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organizations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1-23.

Chardra, B., Moeinsm, A., & Marhalinda, M. (2024). Empowering Employees to Maximize Their Performance is a Key Factor in Achieving Excellence. *Generation International Journal of Economics and Accounting (GIJE)*.

Gülbahar, B. (2020). Teacher's views about the communication between school principal and teachers. *Kırıkkal University Journal of Social Sciences (KUJSS)*, vol2(10), 221-237.

Gupta, S. H., & Jain, S. (2014). The 5s and kaizen concept for overall improvement of the organization: a case study. *International Journal of Lean Enterprise Research*, vol(1), No.1.

- Hashim, H. & Alsalman, H. (2022). Visual Management and its Impact on Reducing Wastage (3M) According to the Perspective of agile 7S Methodology: An Applied Study in Al-Rayan Company, Technical College of Management Basra, Southern Technical University.
- Kouri, J. (2018). Operational Excellence-a guide to success [Unpublished thesis, Engineering Degree Programme in industrial management and Engineering].
- Larasati, H. (2023). Building excellent employee performance through motivation, job satisfaction, and leadership. *PRODUKTIF: Journal Kepegawaian Organisasi*, 2(2), 154-164.
- Luqman, M., Islam, S., Jabeen, & Usman, H. (2021). Effect of role clarity on job performance of instructor's physical education (IPES) of southern district of Khayber Pakhtunkhawa. *The Spark*, vol 6(1).
- Nugraha, A., & Kesumaningdyah, H. (2020). The effect of the job competency and information technology training in improving the job performance of the information system security personnel at Pusinfoha TNI, Indonesia. *European of human journal of human resource management studies*, vol4(4).
- Phromket, C. H., Mettathamrong, J., & Prajudtasri, P. (2023). Innovative work behavior capability and job enthusiasm for excellence on proactive job effectiveness of employees in the Thi telecommunications equipment sector. *ABAC Journal Assumption University*, vol1(44).
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: viewpoint of middle management. *Sustainability Journal*, V12(8), 3390.
- Samie, F., Riahi, L., & Tabibi, S. J. (2015). The relationship between role clarity and efficiency of employees in management & resource development department of ministry of health and medical education of I.R. Iran, 2014. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, vol12(3), 2803-2812.

- Steenkamp, L. P., Hansen, D., & Oosthuizen, G. A. (2017). Visual management system to manage manufacturing resources. In *14th Global Conference on Sustainable Manufacturing*, GCSM 3-5 October 2016, Stellenbosch, South Africa.
- Sudarjat, J., Abullah, T. H., & Sunaryo, W. (2015). Supervision, leadership, and working motivation to teacher's performance. *International Journal of Management Studies and Research (IJMSR)*, vol(3), issue 6, 2349-0349.
- Tezel, A., & Aziz, Z. (2017). From Conventional to IT Based Visual Management: A Conceptual Discussion for Lean Construction. *Journal of Information Technology in Construction*, 22, 220-246.
- Tezel, A., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2016). Visual management in production management: a literature synthesis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 27 Iss 6, pp. 766 – 79.
- Titu, M., Oprean, C., & Grecu, D. (2010). Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of the post-sale services in the Knowledge-Based Organization. In *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, Vol. 3, IMECS, March 17-19, 2010, Hong Kong.
- Tjella, J., & Bosch-Sijtsema, P. (2015). Visual management in mid-sized construction design projects. In *8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization*, *Procedia Economics and Finance*, 21, 193–200.
- Warèn, J. J. (2013). Lean daily management, visual management and continuous improvement [Master's thesis, Lappeenranta University of Technology, Mechanical Engineering, Finland].

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

- Ministry of Education, Jordan. About Us: gra.jo/about/
- Ministry of Education, Jordan. Reports: moe.gov.jo/reports
- Quality Assurance Authority for Education and Training: [جائزة-المعلم-المتميز/gra.jo/prize/](http://gra.jo/prize/جائزة-المعلم-المتميز)
- Quality Assurance Authority for Education and Training: gra.jo/wp-content/uploads/2020/03/2020-جائزة-المعلم-المتميز-للعام-2020-تعليمات-كتابة-معايير-جائزة-المعلم-المتميز-للعام-2020.pdf

الملحقات

الملحق (1)

الإستبانة بصورتها الأولى

الجزء الأول

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2- المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس
<input type="radio"/> دراسات عليا

3- الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

الجزء الثاني الإدارة المرئية

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: قواعد العمل وهي المهام ومعايير الأداء وأساليب التقييم والتقويم الخاصة بالعمل بأسلوب منهجي بسيط وواضح. فإن مدير المدرسة.....						
1	يعرض قواعد العمل بوضوح وشفافية بشكل دوري.					
2	يشرك معلميه في تعديل رؤية ورسالة المدرسة في ضوء قواعد العمل.					
3	يوازن بين قواعد العمل والمستجدات العالمية للإسهام في تطويرها.					
4	يحدد المهام المتعلقة بكل منتسبي المدرسة بمنهجية علمية.					
5	يتيح لمعلميه التنوع في أساليب التغذية الراجعة المتعلقة بتنمية ادائهم.					
6	يشرك المعلمين ببناء معايير قياس الاداء والتقييم.					
7	يفوض صلاحياته لذوي الكفاءة من معلميه.					
8	يحظر في تطبيق العقوبات للحد من التأخر عن الدوام الرسمي.					
9	يحظر الإجازات والمغادرات بشكل لا يؤثر على سير العمل.					
10	يحدد أدوار معلميه للإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة.					
11	يوظف مدير المدرسة أساليب تكنولوجية حديثة للتواصل بشكل فعال.					
12	يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية لتوضيح قواعد سير العمل.					

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الثاني: التطهير بالتواصل مع الواقع وهو تشخيص مشاكل العمل وأسبابها ووضع الحلول المناسبة لضمان سير العمل فإن مدير المدرسة.....						
13	يتبع أسلوب الإدارة بالتجوال للوقوف على واقع مدرسته واحتياجاتها.					
14	يحصر عدد المعلمين الغير متفاعلين في تطوير أدائهم وتميز مدرستهم.					
15	يشجع معلميه على مواكبة التغيير للحد من حدوث الأزمات التعليمية.					
16	يحلل بمشاركة معلميه البيئة الداخلية والخارجية لمدرسته للإسهام في تنمية الأداء.					
17	يعمم مدير المدرسة آلية اجراءات العمل للحد من روتينية العمل.					
18	يستفتي العاملين معه للوصول إلى التحسن المطلوب في الأداء					
19	يؤمن بقدرات المعلمين الابداعية والتي تسهم في استدامة العمل المدرسي.					
20	يشجع المعلمين في تجويد التعليم.					
21	يحسن باستمرار من الموارد البشرية والمادية ببيئة مدرسته.					
22	يعتمد الحوار البناء الإبداعي مع العاملين.					
المجال الثالث : القضاء على الهدر وهو وضوح الحدود بين الأساليب والأهداف، والتأكيد على ترشيد الوقت في القرارات الروتينية. فإن مدير المدرسة...						
23	يتخلص من كل ما يعيق تميز العمل مثل الإجراءات والأنشطة الغير ضرورية).					
24	يوظف نظام الرقابة للحصول على رؤية واضحة عن كيفية الأداء المدرسي.					

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
25	يشكل لجان متخصصة للقضاء على الفساد والترهل الإداري بمدرسته.					
26	يتابع معلميه المفوض لهم صلاحيات العمل.					
27	يشارك منتسبي مدرسته بتنفيذ متطلبات رؤية ورسالة مدرسته.					
28	يوضح لمعلميه المبادئ التي تقوم عليها اساليب العمل وأهداف العمل كلا على حدى.					
29	يستفيد من الإمكانيات المتاحة بالشكل الأمثل.					
30	يهتم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء متطلبات تنمية أدائهم.					
31	يقف بنفسه على الموازنة بين الاحتياجات الحالية المادية والبشرية والمالية لمدرسته والمستقبلية أيضاً.					
32	يسهم في جعل الموارد المتاحة بمدرسته في نطاق خدمة المجتمع المحلي.					
33	يطبق الشراكة المجتمعية بكفاءة مما تسهم بسد أي فجوة بمدرسته.					
34	يشجع معلميه على الإنتاجية بكفاءة ودقة بعملهم.					
	اقتراحات إضافية:					

الجزء الثالث

التمييز الوظيفي

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: الفلسفة الشخصية قامت جائزة الملكة رانيا بتوضيحها من خلال التعرف الى فلسفة المعلم وممارسته انطلاق من فلسفة ال تعليم. فإن معلم المدرسة...						
1	يساهم في تحديد رؤية ورسالة مهنية بشكل واضح.					
2	يحدد القيم والاتجاهات التربوية الأساسية التي يتمثلها في المواقف التربوية.					
3	يلتزم بواجباته ومسؤولياته المهنية التي تسهم في تطوير الأداء المدرسي.					
4	يحدد الأهداف الرئيسية التي يسعى لتحقيقها للارتقاء بأداء طلبته.					
5	يقدم دعماً نفسياً ومعنوياً لطلبته.					
المجال الثاني: التعلم والتعليم و الرقمنة التعرف على منهجية المعلم في العملية التعليمية، وبيان دوره في تعزيز التعلم الرقمي. فإن معلم المدرسة....						
6	يتقن التخطيط للدروس الصفية بما تتناسب وبيئة التعلم الرقمي.					
7	تنظيم بيئة تعلم حاضنة و آمنة متناسبة مع احتياجات واستعدادات الطلبة.					
8	ينوع الوسائل و الاستراتيجيات التعليمية والتقويمية اللازمة لتوظيفها في دروسه.					
9	يتمثل مبادئ السلامة والمواطنة الرقمية.					
10	يشجع النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل الصف.					

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
11	يراعي الفروق الفردية بين الطلبة في تعلمهم.					
12	يدير الموقف الصفّي بطريقة منظمة.					
المجال الثالث: التنمية المهنية المستدامة : وهي المنهجية الذاتية التي يتبعها المعلم للوصول إلى تنمية مهنية وأكاديمية فإن معلم المدرسة						
13	يعد خطة لتطويره ذاتياً ومهنياً.					
14	يشارك في دورات تدريبية ومؤتمرات وورش عمل.					
15	يواكب المستجدات العلمية والتربوية الثقافية والتقنية محلياً وعالمياً.					
16	يتابع التجارب والممارسات الفضلى في التعلم والتعليم لتوظيفها في إنتاج المعرفة.					
المجال الرابع : الإبداع والابتكار وهي القدرة الى التعرف على دور المعلم الريادي والتشاركي؛ لإيجاد متعلم مبدع. فإن معلم المدرسة						
17	يكتشف الأفكار الإبداعية التي تدعم البيئة التعليمية.					
18	يسهم في تطوير أفكار الطلبة الإبداعية ومبادراتهم الريادية.					
19	يثير دافعية الطلبة نحو التعلم طيلة مدة الحصة.					
20	ينمي الذكاءات المتعددة للطلبة والتي تسهم في إيجاد متعلم مبدع.					
المجال الخامس : النتائج والإنجازات وتُظهر الأعمال التي قام المعلم بإنجازها خلال فترة زمنية محددة. فإن معلم المدرسة						
21	يسعى لتحقيق إنجازات مهنية متعددة مثل (نشر أبحاث، جوائز براءات اختراع..).					

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمة	غير منتمة	
22	يوظف انجازاته الشخصية لإحداث تغييرات ايجابي في المدرسة.					
23	يكشف عن إنجازاته المتعلقة بتحسين أداء الطلبة مثل (الاختبارات، الأنشطة، المسابقات..)					
24	يستثمر قدراته في تحقيق الإنجازات المؤدية لإحداث تغييرات إيجابية ريادية في البيئة المدرسية والمجتمع.					
	اقتراحات إضافية:					

الملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل
د. منيرة الشرمان	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة اليرموك
د. صالح أحمد عبابنة	إدارة تربوية	استاذ	الجامعة الأردنية
د. احمد محمد بدح	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
د. كاظم الغول	إدارة تربوية	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
د. عمر الرفايعة	إدارة تربوية	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
د. فواز شحادة	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
د. منال صبحي حسن	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
د. سليمان نياح الأحمد	أصول التربية	استاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
د. منال صبحي حسن	ادارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
د. أيات محمد المغربي	مناهج العلوم وطرق تدريسها	استاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
د. دانا أخوارشيدة	القيادة التربوية	استاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
د. محمد الكرامنه	قياس وتقويم	استاذ مساعد	جامعة عمان العربية
د. زيد خريسات	القيادة التربوية	استاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
د. تهاني أبو جريبان	مناهج وأساليب تدريس	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة الأردنية
د. سناء جميل محمد مصطفى	قياس وتقويم	أستاذ مساعد	جامعة حفر الباطن
د. دينا بزدوغ	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
د. زياد محمد النمراوي	المناهج والتدريس	استاذ مساعد	جامعة الزيتونة الأردنية
د. روان الخبايية	قياس وتقويم	مدرس	جامعة الزيتونة الأردنية

الملحق (3) الإستبانة بصورتها النهائية

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأردنية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب و العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة ، والجزء الثاني يتعلق بمتغير الإدارة المرئية وسوف تقاس من استجابة معلمي المدارس الحكومية بلواء قصبة عمان، ويتضمن (34) فقرة موزعة على (3) مجالات وهي (قواعد العمل، القضاء على الهدر، التواصل مع الواقع)، والجزء الثالث يتعلق بمتغير التميز الوظيفي ويقاس باستجابة معلمي المدارس الحكومية بلواء قصبة عمان ويتضمن (26) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي: الفلسفة الشخصية، التعلم والرقمنة، التنمية المهنية المستدامة، الإبداع والابتكار، الإنجازات).

ولاهتمامنا بأرائكم ووجهات نظركم بخصوص هذا الموضوع، ولأهمية خبرتكم في الميدان، يرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،

الباحثة

اسلام عبيد

الجزء الأول
المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

<input type="radio"/> أنثى	<input type="radio"/> ذكر
----------------------------	---------------------------

2- الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

الجزء الثاني: قياس مستوى الإدارة المرئية

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: قواعد العمل وهي وصف المدير إجراءات أداء المهام ومعايير الأداء وأساليب التقييم والتقويم الخاصة بالعمل بأسلوب منهج ي بسيط وواضح. فإن مدير المدرسة.....						
1.	يعرض قواعد العمل للعاملين بوضوح وشفافية بشكل دوري.					
2.	يشرك المعلمين في تطوير رؤية المدرسة ورسالتها في ضوء قواعد العمل.					
3.	يوازن بين قواعد العمل والمستجدات المحلية للإسهام في تطويرها.					
4.	يحدد المهام المتعلقة بكل منتسبي المدرسة بمنهجية علمية.					
5.	يتيح للمعلمين التنوع في أساليب التغذية الراجعة المتعلقة بتنمية أدائهم.					
6.	يشرك المعلمين في بناء معايير قياس الأداء والتقييم الخاصة بتطوير أدائهم في الغرفة الصفية.					
7.	يتبع أسلوب تفويض الصلاحيات لذوي الكفاءة من المعلمين.					
8.	يتدرج في تطبيق العقوبات للحد من مخالفات العمل مثل التأخر عن الدوام الرسمي.					
9.	ينظم منح الإجازات والمغادرات بشكل لا يؤثر على سلامة سير العمل.					
10.	يحدد أدوار المعلمين للإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة.					
11.	يوظف أساليب تكنولوجية حديثة للتواصل مع أولياء الأمور والطلبة والمعلمين بشكل فعال.					
12.	يعقد اجتماعات دورية لمواجهة معوقات العمل.					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثاني:						
التواصل مع الواقع: وهو تشخيص مشاكل العمل وأسبابها ووضع الحلول المناسبة لضمان سير العمل فإن مدير المدرسة....						
13.	يتبع اسلوب الإدارة بالتجوال في الميدان للوقوف على واقع مدرسته واحتياجاتها.					
14.	يحصص عدد المعلمين غير المهتمين في تطوير أدائهم.					
15.	يشجع المعلمين على مواكبة التغيير للحد من حدوث الأزمات التعليمية.					
16.	يحلل البيئة الداخلية والخارجية لمدرسته بمشاركة المعلمين للإسهام في تنمية الأداء.					
17.	يوضح آلية اجراءات العمل للحد من الأخطاء في الأعمال الروتينية.					
18.	يستفتي العاملين للوصول إلى التحسن المطلوب في الأداء.					
19.	يدعم قدرات المعلمين الابداعية والتي تسهم في استدامة العمل المدرسي.					
20.	يشجع المعلمين في تجويد عملية التعليم.					
21.	يحسن باستمرار من الموارد البشرية والمادية في البيئة المدرسية.					
22.	يعتمد اسلوب الحوار الفعال مع العاملين.					
المجال الثالث :						
القضاء على الهدر: وهو وضوح الحدود بين الأساليب والأهداف، والتأكيد على ترشيد الوقت والجهد والمال في القرارات الروتينية فإن مدير المدرسة....						
23.	يتخلص من كل ما يعيق العمل مثل (الإجراءات والأنشطة غير الضرورية).					
24.	يفعل نظام الرقابة لتحقيق رؤية واضحة عن كيفية الأداء المدرسي.					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
25.	يشكل لجان متخصصة تسهم في تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في المدرسة.					
26.	يتابع المعلمين الذين فوض إليهم صلاحيات في العمل.					
27.	يشارك منتسبي مدرسته بتنفيذ متطلبات رؤية ورسالة المدرسة.					
28.	يوضح للمعلمين المبادئ التي تقوم عليها إجراءات العمل وأهدافه.					
29.	يستفيد من الإمكانيات المتاحة بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافه.					
30.	يهتم بتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء متطلبات تنمية أدائهم.					
31.	يحرص على الموازنة بين الاحتياجات المادية والمالية والبشرية الحالية والمستقبلية.					
32.	يسهم في جعل الموارد المتاحة بمدرسته في نطاق خدمة المجتمع المحلي.					
33.	يطبق الشراكة المجتمعية بكفاءة بما يدعم أداء مدرسته.					
34.	يشجع المعلمين على الكفاءة والدقة في الإنجاز.					

الجزء الثاني: قياس مستوى التميز الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الفلسفة الشخصية: قامت جائزة الملكة رانيا بتوضيحها من خلال التعرف الى فلسفة المعلم وممارسته انطلاقاً من فلسفة التعليم. فإن معلم المدرسة.....						
1.	يحدد رؤيته ورسالته المهنية بشكل واضح.					
2.	يحدد القيم والاتجاهات التربوية الأساسية التي يتمثلها في المواقف التربوية.					
3.	يلتزم بواجباته ومسؤولياته المهنية التي تسهم في تطوير الأداء المدرسي.					
4.	يحدد الأهداف الرئيسية التي يسعى لتحقيقها للارتقاء بأداء الطلبة.					
5.	يقدم دعماً نفسياً ومعنوياً للطلبة.					
المجال الثاني: التعلم والرقمنة : وتعني التعرف على منهجية المعلم في العملية التعليمية، وبيان دوره في تعزيز التعلم الرقمي. فإن معلم المدرسة.....						
6.	يقن التخطيط للدروس الصفية بما تتناسب وبيئة التعلم الرقمي.					
7.	ينظم بيئة تعلم حاضنة لاحتياجات الطلبة.					
8.	ينوع الوسائل والاستراتيجيات التعليمية اللازمة لتوظيفها في دروسه.					
9.	ينظم بيئة آمنة متناسبة مع استعدادات الطلبة					
10.	يتمثل مبادئ المواطنة الرقمية.					
11.	يشجع النقاش المفتوح وتبادل الآراء داخل الصف.					
12.	يراعي الفروق الفردية بين الطلبة في تعلمهم.					
13.	يدير الموقف الصفّي بطريقة منظمة.					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثالث: التنمية المهنية المستدامة: وهي المنهجية الذاتية التي يتبعها المعلم للوصول إلى تنمية مهنية وأكاديمية فإن معلم المدرسة.....						
14.	يعد خطة لتطويره ذاتياً ومهنياً.					
15.	يشارك في مجتمعات تعلم (دورات تدريبية، مؤتمرات، ورش عمل).					
16.	يواكب المستجدات ومنها (العلمية والتربوية الثقافية والتقنية) محلياً وعالمياً.					
17.	يتابع التجارب والممارسات الفضلى في التعلم والتعليم لتوظيفها في انتاج المعرفة.					
المجال الرابع: الإبداع والابتكار وهي القدرة الى التعرف على دور المعلم الريادي والتشاركي؛ لإيجاد متعلم مبدع. فإن معلم المدرسة.....						
18.	يسعى لاكتشاف الأفكار الإبداعية التي تدعم بيئة التعلم.					
19.	يسهم في تطوير أفكار الطلبة الإبداعية وتحويلها الى مبادرات ريادية.					
20.	يثير دافعية الطلبة نحو التعلم أثناء الحصة الدراسية.					
21.	ينمي الذكاءات المتعددة للطلبة من خلال المواقف التعليمية.					
المجال الخامس : الإنجازات وتظهر الأعمال التي قام المعلم بإنجازها خلال فترة زمنية محددة. فإن معلم المدرسة.....						
22.	يسعى لتحقيق إنجازات مهنية متعددة مثل: (نشر الأبحاث، وجوائز علمية ، وبراءات اختراع..).					
23.	يوظف إنجازاته الشخصية لإحداث تغييرات ايجابية في المدرسة.					
24.	يكشف عن إنجازاته المتعلقة بتحسين أداء الطلبة عن طريق (الاختبارات، الأنشطة، المسابقات..)					

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	رقم الفقرة
					يستثمر قدراته في تحقيق الإنجازات المؤدية الى تغييرات إيجابية في البيئة المدرسية.	25.
					يستثمر قدراته في تحقيق الإنجازات المؤدية الى تغييرات إيجابية في المجتمع الخارجي للمدرسة.	26.

الملحق (4)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/1161
التاريخ: 2024/03/25

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم الشهيلات الممكنة للطالبة اسلام خضر عبيد ورقمها الجامعي (402210022) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانه لدى المعلمين والمعلمات لدى المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان/ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأردنية"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129813 P.O.Box. 363 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-president@meu.edu.jo



www.meu.edu.jo

CS CamScanner





الرقم: ١٥١٨٢/١٠/٣
 الرقم: ١٧ رمضان ١٤٤٥
 التاريخ: ٢٠٢٤/٣/٢٨
 الموافق:

السيد مدير مديرية السياسات والتخطيط الإستراتيجي
السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة عمان

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
 فلاحقاً لكتابي رقم ١٥٠٤٨/١٠/٣ تاريخ ٢٠٢٤/٣/٢٧.
 فأرجو العلم بأن الطالبة اسلام خضر عبيد تقوم بإجراء دراسة بعنوان " الإدارة المرئية وعلاقتها
 بالتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأردنية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
 الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات
 ومعلومات و تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم/مديريتكم.
 راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة
 المطبقة مع الأداة المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث
 العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

| وزير التربية والتعليم

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
 نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي
 نسخة/ مدير قسم البحث التربوي
 نسخة/ الملف ١٠/٣

للمصلحة الأردنية الهاشمية
 عمان 1646 - هاتف: 11118 الأردن. الفاكس: www.moe.gov.jo

عصام رضوان الكساسبة
 مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي