

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء  
ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي  
من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Practicing the Visual Management by  
Secondary School Principals in Marka District  
from the Teacher's Point of View**

إعداد

راية عبد الوهاب عبد الله أبوهزيم

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد سليم عودة الزبون

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

## تفويض

أنا "راية عبدالوهاب عبدالله أبوهزيم" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات و المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: راية عبدالوهاب عبدالله أبوهزيم

التاريخ: 2020 /6 /23 م

التوقيع: .....

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالبة: راية أبو هزيم  
وعنوانها: درجة ممارسة الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في  
لواء ماركا من وجهة نظر معلمهم".

وأجيزت بتاريخ 23 / 6 / 2020.

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الاسم
	الجامعة الأردنية	الأستاذ الدكتور محمد الزبون
	جامعة الشرق الأوسط	الدكتور أمجد داردكة
	جامعة الزرقاء	الدكتور رضا المواضية

## شكر وتقدير

اشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه ونحمده

حمداً كثيراً في المبتدئ والمنتهى.

وبعد انطلافاً من قوله تعالى: " وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ " (النمل: 40)

وبعد قوله صلى الله عليه وسلم: " مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرْ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ " .

فأنتني أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لكل من مد يد العون والمساعدة، وفي مقدمتهم أستاذي الدكتور محمد سليم الزيون الذي تشرفت بإشرافه على هذا البحث، وكان لملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة، وأخلاقه الطيبة، ومعاملته الكريمة الأثر الكبير في وصول البحث إلى هذه الصورة فله عظيم شكري وتقديري وجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان من الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم

بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم وإسهاماتهم التي سيكون لها الأثر الكبير في إخراجها بصورتها الصحيحة. وأوجه شكري وتقديري لجامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط ممثلةً برئيسها ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها على الجهود الكبيرة التي كان لها عظيم الأثر في إخراج هذه الرسالة بصورتها الصحيحة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة من أجل إنجاز عملي هذا.

سائلةً المولى عزَّ وجلَّ أن يجزي الجميع خير الجزاء.

الباحثة

## الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة .. إلى من أنار الدنيا من بعد الظلمة نبي الرحمة

" إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام " .

إلى النور الذي يضيء حياتي، والنبع الذي أرتوي منه حُباً وحناناً، والذي يُشار إليه بالبنان،

وأفتخر به بين الأنام، إلى سندي وقُدوتي، الذي أرفع رأسي افتخاراً به ...

إلى والدي اطل الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتّعني ببره ورد جميله أهديه ثمرة من

ثمار غرسها لي.

إلى القلب الذي يُنير دربي ويحتضني بعثرتي .. إلى من علمتني معنى الحب والعطف والحنان،

التي لا تحلو حياتي بدونها، والتي أستمد منها أسمى مبادئ حياتي، والتي لم تبخل علي

بدعواتها لي بالتوفيق ..

" أُمي الغالية " اطل الله في عمرها

إلى سندي وقوتي وملأذي بعد الله .. إلى من آثروني على أنفسهم .. إلى من هم لفؤادي مهجتي

ولحياتي خير أنس وبهاء ..

" إخوتي، أخواتي وشريك حياتي "

إلى من كانوا لي أوفياء .. احبتي أعمامي وأقاربي وأصدقائي جميعاً ..

إلى الذين أناروا لي دربي بما منحوني من خبرتهم وعلمهم ومعرفتهم .. إلى الأيادي المخلصة

التي ساعدتني ... أساتذتي الكرام

الباحثة

## فهرس المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	المقدمة
6.....	مشكلة الدراسة
7.....	هدف الدراسة وأسئلتها
8.....	أهمية الدراسة
9.....	حدود الدراسة

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

11.....	أولاً: الأدب النظري
34.....	ثالثاً: الدراسات السابقة ذات الصلة
41.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

44.....	منهج الدراسة
44.....	مجتمع الدراسة
44.....	عينة الدراسة
45.....	أداتا الدراسة
46.....	صدق أداة الدراسة

49	.....	ثبات أداة الدراسة.
49	.....	متغيرات الدراسة.
50	.....	المعالجة الإحصائية.
51	.....	إجراءات الدراسة.

### الفصل الرابع: عرض النتائج

52	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
57	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
63	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
65	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
68	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

69	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
73	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
76	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
78	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
80	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
82	.....	التوصيات.

### قائمة المراجع

83	.....	المراجع العربية.
88	.....	المراجع الأجنبية.
90	.....	الملحقات.

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
44	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في مدارس محافظة العاصمة عمان حسب المديرية والجنس	1
45	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	2
47	معاملات الارتباط فقرات مجالات أداة الدراسة الأولى (الإدارة المرئية) الكلية	3
48	معاملات الارتباط فقرات مجالات أداة الدراسة الثانية (التميز المؤسسي) الكلية	4
49	قيم معاملات ثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alphas) وثبات الاعادة لأداة الإدارة المرئية والتميز المؤسسي.	5
50	درجات الاجابة عن كل فقرة	6
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية التطهير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية الترشيد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	9
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية وضع قواعد العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	10
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	11
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير للمؤهل العلمي.	12
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	13
61	تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	14
62	المقارنات الثنائية (مقارنات بعدية LSD) لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا تبعاً لمتغير الخدمة.	15
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة على مستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	16



الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس.	17
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.	18
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	19
67	تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق لمستوى التميز المؤسسي لمتغير سنوات الخدمة.	20
68	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.	21

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
91	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	1
97	قائمة أسماء السادة المحكمين.	2
98	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	3
104	كتب تسهيل المهمة	4
106	البراءة البحثية	5

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

من وجهة نظر المعلمين

إعداد: راية أبو هزيم

إشراف: الأستاذ الدكتور محمد الزبون

الملخص

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من المعلمون والمعلمات في المدارس الثانوية في لواء ماركا والبالغ عددهم (1044)، وبلغت عينة الدراسة من (285) معلمًا ، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة وتكونت من أداتين الأداة الأولى: استبانة قاست درجة ممارسة الإدارة المرئية وتكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، والأداة الثانية استبانة قاست مستوى التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في لواء ماركا وتكونت من (21) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا جاءت بدرجة كبيرة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة إدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة بين أفراد عينة الدراسة تبعًا لسنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، وأن مستوى التميز المؤسسي لدى المدارس الثانوية في لواء ماركا جاء بدرجة كبيرة أيضًا، كما وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، الخدمة التدريسية، وأوصت الدراسة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل حول الإدارة المرئية وأهميتها موجهة بشكل خاص لمديري المدارس (الذكور)، وإشراك المعلمون في وضع قواعد العمل بشكل أكثر فاعلية ليسهل تنفيذه والالتزام بها من قبلهم، وعقد دورات إنعاشية لمديري المدارس بهدف تعزيز وتزويد المديرين بكل ما هو جديد والاطمئنان على استمرارية الارتقاء بمدارسهم وتحقيق تميزها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، التميز المؤسسي

**The degree of high school principals practice in Marka District for  
visual management and its relationship to institutional excellence from  
the teacher's point of view**

**Prepared by: Raya Abu Hazeem**

**Supervised by: Prof. Mohammed Alzboon**

**Abstract**

The study aimed to know the degree of high school principals practice in Marka District for visual management and its relationship to institutional excellence from the teacher's point of view. The study used the descriptive relational approach, the study population consisted of male and female teachers in high schools in Marka district, which numbered (1044), and the study sample consisted of (285) male and female teachers. The questionnaire was used as a study tool and consisted of two tools. The first tool was a questionnaire that measured the degree of visual management practice and consisted of (20) paragraphs distributed in three areas, the second tool used a questionnaire that measured the level of institutional excellence in the high schools in Marka district and consisted of (21) paragraphs .

The study concluded that the degree of secondary school principals practice in Marka came significantly, and the study also found that there were statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the average response of the study sample individuals managing visual management of government school principals because of the gender variable in favor of Females and the absence of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the average response of the members of the study sample to the degree of visual management of government secondary school principals due to the variable of the educational qualification , who have more than 10 years of experience, and that the level of institutional excellence of secondary schools in the Marka region came to a large extent also Acre.

The results concluded that there was no statistically significant difference at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the response rates of the study sample individuals to the degree of institutional excellence of the principals of government schools due to the gender variable, academic qualification and teaching experience .

The study carried out by the Ministry of Education recommended the establishment of courses, conferences and workshops on visual management and their importance specifically directed to school administrators (male), and that the Jordanian Ministry of Education emphasize the activation and necessity of raising the level of institutional excellence of government schools, and involving teachers in setting labor rules More effectively to facilitate its implementation and commitment by them, and to activate training programs that work to develop the competencies of government school administrators and raise their competencies and administrative, technical and professional abilities, and to hold refreshing courses for school principals to enhance and provide the principals with every It is new and reassurance about the continuity of upgrading their schools and achieving their distinction.

**Keywords: visual management, organizational excellence.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تشهد الإدارة التربوية الكثير من التّحديات والتطورات المتزايدة كثورة المعلومات والاتصالات والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة، والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة كازدياد أعداد الأفراد، لذا فإن الأساليب التربوية في المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة لإعادة النظر في الأساليب المؤسسية التقليدية وتطويرها حتى تصبح مناسبة لمتطلبات واحتياجات العصر الحالي؛ لذا يجب دراسة النهج التربوي للمجتمع بشكل دائم والتأكد من ملاءمته للنمو والتطور السريع والتغيرات التي تحدث في بيئة المجتمع، وضرورة الاهتمام والتكيف مع التغيرات الحديثة التي تؤدي إلى الإبداع والابتكار والنهوض بالعملية التربوية، فتربية جيل جديد يتمتع بمهارات وكفاءات عالية ومنظومة أخلاقية تتناسب مع العادات والتقاليد الأردنية ليس بالأمر السهل، لذا فإن على الإدارة المدرسية السعي للارتقاء وإحراز التميز عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال مواكبة التغيرات والتحديات التي تواجهها في العصر الحالي.

وقد اتسعت مجالات الإدارة المدرسية في الوقت الحالي، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالطلبة والمعلمين والمدير، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عطوي، 2014).

ويُقاس نجاح الإدارة بمدى مقدرتها على تطوير وتنمية مواردها البشرية والمادية، فالنقد الذي تحرزه ما هو إلا معيار لنجاح إدارتها، ويرتبط ذلك بنمط السلوك المؤسسي الذي يتبعه المدير الذي ينتهج نهجًا يؤثر تأثيرًا إيجابيًا في أدائه التربوي وفي فاعلية العملية التربوية والتعليمية وتطويرها (الجميل، 2011).

وتعدُّ التعليم الأساس في تطور المجتمعات وتقدمها، وذلك لأدواره المهمة التي يقوم بها لموقعه المتصدر في السلم التربوي والتعليمي، وهو الإطار الذي تنبثق من خلاله مهمة التطور والتجديد والتي تسعى من خلالها الدول المتقدمة والنامية إلى تحقيق الأهداف التنموية الخاصة بها والتعاون الوثيق بين كافة المستويات في المؤسسات التعليمية لتحديد نوعية وجودة الأسلوب المؤسسي الذي سيتم انتهاجه بأنماط إدارية جديدة كالإدارة المرئية (السلمي، 2017).

وتعدُّ الإدارة المرئية أسلوب إداري حديث ومستمر التطبيق، بعد أن أصبح التجديد والتطوير سمة ضرورية تنسم بها المؤسسات الحديثة، إذ أن الإدارة التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات البيئية المعاصرة، لذا أصبح من الضروري اتباع أساليب وأنماط حديثة وجديدة، أدت بضرورة وجود المؤهلات التي تسهم في اتباع أساليب جديدة عن التحسين المستمر للأداء والعمل على تحقيق التوازن البيئي المطلوب بين التطبيق ممارسات وأساليب حديثة لتحسين العمل. (Tezal, Koskela & Tzortzopoulos, 2010).

فالإدارة المرئية منهج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها، ويستمد هذا المنهج المؤسسي قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي، وعليه فهو أحد التحديات المهمة للإدارة في المستقبل من أرض الواقع، وتتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة المرئية من خلال وضع قواعد العمل، والقضاء على الهدر في الأنشطة والثروات، والنزول

إلى أرض الواقع لتشخص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يتم التمكن من وضع الحلول المناسبة من أساليب وطرق يتم اختيارها بدقة (العبادي، 2007).

وتبرز الأدوار المهمة للإدارة العليا والمتمثلة في التواجد في مواقع العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي المهمة التي توقف كثير من المديرين عن القيام بها، إضافة إلى ميل كثير من المؤسسات للتركيز على المعرفة، وتجاهل القيم الإيجابية كالانضباط الذاتي، والنظام، وقيادة المؤسسة، لتعلم هذه القيم التي تتوافق مع تحقيق الإدارة المرنة، وهذا قد يتم من خلال الإدارة المرئية التي تعمل على تغيير ثقافة العمل المكتبي للمديرين الذي لا يعرفون شيئاً إلا الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في مرؤوسيهـم، ولا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مؤسساتهم، لذا فهم غريباء عما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن تدوينها ومن رؤيتها على الورق، وعندما تتفصل علاقتهم بموقع الأحداث تتفصل علاقتهم بمؤسساتهم وبمرؤوسيهـم (Imai, 2013).

وتهدف الإدارة المرئية إلى جعل المشاكل مرئية ومحسوسة ومعايشة للواقع وملامسة له وتهيئة العمل بأسلوب مناسب، وتفعيل الاتصال والتواصل مع المرؤوسين، ومراقبة متابعة الأداء، وترسيخ المبادئ والقيم المؤسسية في نفوس المرؤوسين فيها وتحفيز المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية، وبناء الثقة والولاء المؤسسي للمرؤوسين فيها، وكسب ولائهم للمؤسسة وعلاج المشكلات وحلها، والتقليل من ضغط العمل، وإشاعة روح المرح في نفوس المرؤوسين، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالمؤسسة ورفع مستوى الأداء والمخرجات والتميز في العمل المؤسسي (برهمين، 2012).

لذا يمكن القول إن تميز أي نظام يعزى للتميز المؤسسي، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة، إلا أن هناك إجماع على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره محور أساسي



يعول عليه تنفيذ البرامج المؤسسية والفنية والإشراف على البرامج التعليمية، ويؤثر بشكل مباشر في مخرجات المدرسة وتحقيق أهدافها المرجوة، لذا فإن مسؤولية مدير المدرسة كقائد تربوي تعني إدراكه لحاجات المدرسة وحاجات المرؤوسين والمتعلمين، ويتطلب تطوير المؤسسة وتحديثها من المدير أن يتمتع بإدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة بسلوكه القيادي في إدارة وتنظيم مدرسته؛ لذا تعد الإدارة المدرسية الناجحة الأساس في العملية التعليمية التعلمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستوى من التميز، لأن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي تتوقف على مديريها واتجاهاته وإدراكه لرسالته والإلمام بالمعرفة وكل ما هو جديد وحديث (عساف والصريرة، 2011).

وقد أتاحت التغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحالي العمل على التفكير بإيجاد حلول لمواجهتها، والسبيل الوحيد لمواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح في المؤسسة امتلاكها إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها لصالحها من أجل بقاء المؤسسة وتكيفها مع الظروف والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في الأداء والتصرف، وهذا يبرز ما يسمى بالتميز المؤسسي الذي أصبح من التوجهات الحديثة لتحقيق استدامة المؤسسة من خلال إدارتها التي تتمتع باتجاهات ومقدرات تسعى بها للتميز على المستوى الشخصي للمدير أو مستوى المؤسسة ككل (شوقي، 2010).

وقد أضحت التميز في الإدارة ضرورة مهمة من ضروريات العصر، ومطلب أساسي لا غنى عنه لأداء المهام والأعمال، ويعني التميز بالإدارة القيام بمهام جديدة وتأكيد المهام الحالية والتي تدفع حركة العمل نحو التميز ورفع مستويات الإبداع والابتكار والتعلم المعرفية لدى الإدارة (آل مزروع، 2010).

ويشمل مفهوم التميز الغاية الأساسية من الإدارة في المؤسسات المعاصرة من جهة، وللسمعة الرئيسية التي يجب أن يتصف بها من ناحية أخرى، ويستخدم مفهوم التميز للتعبير عن الأداء وجودته، وتشجيع المبادرات التطويرية للعمل على تصميم آليات مؤسسية محفزة للتميز والإبداع، وتشجيع الممارسات المؤسسية والمبادرات الإبداعية في المستويات المؤسسية بالمؤسسة كافة (الحبيصي، 2014).

إن مميزات الابتكار والابداع في المؤسسات التعليمية والتي تبدأ مسؤوليتها لإحداث التطوير في المؤسسة وتحسين سير آليات العمل، لتصل القيادة لدرجة الاتقان الشخصي والجماعي، وتقديم تغذية راجعة مستمرة من قبل الرؤساء للمرؤوسين لإكساب المؤسسة التعليمية التميز وإحراز مكانة لها من قبل كواردها المحترفة والمتطورة، وبالتالي تحقيق النجاح بها على مختلف إمكاناتها وأنظمتها التعليمية بطرق وأساليب معرفية متطورة (Mellor, 2016).

وتسعى الإدارة المدرسية في الوقت الراهن إلى مواجهة المعوقات التي تواجهها أثناء القيام بوظائفها، وذلك بتخفيف أثر تلك المعوقات أو المستجدات وفق إدراك المديرين في المدارس على معرفة أسباب المستجدات والمعوقات من خلال تمكن المديرين من خلال قيام المدير بمسؤولياته بكفاءة وبقدرة ومهارات فنية، وقدرته على التخطيط السليم لتشخيص الأداء اللازم للتصدي لأي مشكلة تتعرض لها إدارته، وذلك لأهمية دوره في المدرسة ووجوده المستمر في المدرسة في معرفة واقع المدرسة بكل تفاصيلها والأشراف على العمل ومتابعته ومساعدة العاملين في المدارس على سير عملهم والاستفادة من الخبرات في ما بينهم وذلك بأساليب إدارية تربوية حديثة (المساعد، 2016).

ومن خلال ما سبق يتبين أن الإدارة المرئية تسعى إلى تعزيز الاتصال والتواصل بين المستويات المؤسسية الأفقية والرأسية، وترسيخ الولاء والانتماء للمرؤوسين، ورفع مستوى الأداء والروح المعنوية للمرؤوسين، والعمل على التواجد بالميدان من قبل المدير ومتابعة العمل وتقديم التغذية الراجعة له، ومتابعة أدائه، وبالتالي التقليل من المشاكل وحلها بالتشارك والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، مما قد يؤدي للتميز المؤسسي لكون الإدارة في المؤسسة تعتبر الأساس لذا جاءت الدراسة لتعرف " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين".

### مشكلة الدراسة

أصبح التجديد والتطوير في المؤسسات الإدارية ترتكز الإدارة المدرسية على الكفاءات الفنية والمهنية التي يقوم بها مدير المدرسة، وحتى يقوم المدير بهذه المهام عليه أن يتمتع بكفاءة ومهارة وقدرة عالية، من أجل مواكبة التطورات والتحولت العالمية المعاصرة والمستجدات المختلفة، والإمام بكل ما هو جديد ومتطور، وتوظيف الموارد في الأنشطة التي تسهم في بقاء المؤسسة بالحصول على مخرجات تعليم متميزة، ووصولها إلى مستوى متقدم من الإبداع والابتكار من خلال ممارسة أساليب وعمليات إدارية حديثة تسهم بشكل ملحوظ للوصول لمستوى مرتفع في الأداء والمخرجات والسعي للارتقاء والتميز بالمؤسسة (حمادة، 2018).

ومن خلال عمل الباحثة كإدارية في الميدان التربوي لاحظت تغيب بعض مديري المدارس عن الميدان وانشغالهم بالمناصب والأعمال الورقية، وتوزيع الصلاحيات والمهام للمرؤوسين، وغيابهم عن أرض الواقع، وربما قلة المعرفة والكفاية التي قد لا يتمتع بها مديري المدارس واتباعهم أساليب

تقليدية في إدارتهم، وضعف سعيهم للتميز بالأداء لتغيب الرقابة لهم، الأمر الذي دعها لدراسة الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي.

وعلى الرغم من تحقيق الإنجازات التي حققتها وزارة التربية والتعليم في الأردن في ترسيخ مفاهيم الجودة والتميز العلمية، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها في سبيل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء في الجودة والتميز والإبداع، كضعف الوعي بمفاهيم التميز العالمي والحاجة إلى تطوير نظام جودة معتمد وفق الأنظمة الحديثة العالمية وضعف اعتماد نتائج دراسات الرضا والتوصيات في تطوير الأداء المؤسس، (وزارة التربية والتعليم، 2020).

ومن خلال ما أوصت به دراسة الحجيج (2019) إلى عقد دورات تدريبية للعاملين في المدارس الأردنية لتشجيعهم على التميز في العمل، وزيادة المخصصات المالية للمدارس الحكومية لتطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وتصميم نموذج وطني للتميز المؤسسي، وأجراء دراسات حول التميز المؤسسي ومعيقاته في الميدان التربوي واقتراح الحلول المناسبة التي تسهم في نجاحه، جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة

المرئية من وجهة نظر معلمهم؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

لواء ماركا للإدارة المرئية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة

نظر معلمهم؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخدمة)؟

**السؤال الخامس:** هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية

وبين مستوى التميز المؤسسي لديهم؟

### أهمية الدراسة

تتقسم أهمية الدراسة إلى ما يأتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

سعت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية

وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين وبالتالي فإن أهميتها تكمن فيما يلي:

- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية.

- تقديم بعض التّوصيات والمقترحات التي تختصّ بالإدارة المرئية وإدارة التميز المؤسسي التي

من الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في وزارة التّربية والتّعليم الأردنية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية بما يأتي:

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من خلال إظهار

أهمية العلاقة بين الإدارة المرئية والتميز المؤسسي.

- قد تدفع نتائج الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تدرس الإدارة المرئية لدى

مديري المدارس في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.

- قد تفيد أصحاب القرار التربوي والتعليمي لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج

بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف التربوية.

قد تزود الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان/ لواء ماركا.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 2020/2019

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة

عمان/ لواء ماركا.

**الحدود الموضوعية:** ممارسة الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

### تتبنى الدراسة التعريفات الآتية:

الإدارة المرئية: "جميع الممارسات المؤسسية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المؤسسات، تهدف لتفجير الطاقات لدى فريق العمل بطريقة سهلة ومبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل" (برهمن 2012: 12).

وتُعرف إجرائياً بأنها عملية إدارية حديثة تعمل على تحسين عمليات الإدارة من خلال قيام أو تواجد مديري المدارس بين مواقع العمل والاختلاط بالمعلمين ومساعدتهم وتوجيههم وتصحيح مسار العمل، وإمداد المعلمين بالمعلومات المفيدة التي تخص العمل، وتم قياس ذلك من خلال الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس أداة الدراسة.

التميز المؤسسي: هو "الأنشطة التي يبتكرها وينظمها مدير المدرسة بالتعاون مع المرؤوسين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء في المدرسة ومستوى مخرجات متميز يعمل على تحقيق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين" (الشوا 15: 2016).

ويُعرف إجرائياً: بأنه مقدرة مديري المدارس على التفوق والابداع في الأداء وحل المشكلات التي تواجههم في المدرسة، وتحقيق الأهداف بصورة فعالة تميزهم عن غيرهم من خلال صفات ابداعية وابتكارية، وكفايات مهنية وإدارية وفنية، وتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس التميز المؤسسي.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري، والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الإدارة المرئية والتميز المؤسسي.

#### أولاً: الأدب النظري

وتضمن هذا الجزء التعريف بالإدارة المرئية، مفهومها، أهميتها، أهدافها، استراتيجياتها، متطلباتها، ومعيقاتها، والتميز المؤسسي مفهومه، أهميته، أهدافه، خصائصه، أبعاده، معيقاته ومتطلباته وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الإدارة المرئية

تسعى المؤسسات التربوية جاهدة على استدامة مكانتها والحفاظ عليها، وذلك بإمكانيتها المختلفة ومقدرتها على تحديد الأهداف وتنفيذها وفق خطط إجرائية محددة بفترة زمنية، من خلال إدارتها التي وجب عليها التطور السريع بتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات التي طرأت في بيئتها، واستخدام أساليب إدارية حديثة تؤدي بها لتحقيق الأهداف بطرق ابتكارية إبداعية فاعلة بأقل تكلفة. وفي ظل تطبيق المفاهيم المؤسسية الرشيدة والإدارة المنخفضة التكاليف تأتي الإدارة المرئية كأسلوب ومنهج إداري حديث مستمر يتطلب من المؤسسات تعزيز وتفعيل التواصل المرئي من طبقات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، إذ تُعد الإدارة المرئية إحدى أنماط الإدارة المرنة التي تساعد أي فرد يدخل المكان أول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة (برهمين، 2012).



حيث يحرص الإداريون الناجحون على التواجد بميدان العمل، ويسعون على اللقاء مع المرؤوسين خلال العمل بشكل فعال وحيوي لإنجاز أعمالهم التربوية، لذا ظهرت مفاهيم للإدارة الحديثة تدعم التطور والإبداع الإداري ومن أبرز هذه المفاهيم الإدارة المرئية، والتي تعد نموذجاً حقيقياً توفر للمدراء الاطلاع على كل ما يجري داخل المؤسسة وفي مواقع العمل الميداني، والتشارك مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتبادل الخبرات وطرح الأفكار (صباح، 2012).

مما سبق يمكن القول إن المؤسسات التربوية تسعى لإستحداث أساليب إدارية حديثة للحفاظ على مكانتها والوصول بها إلى التميز المؤسسي، فالإدارة المرئية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى لتحقيق الأهداف بطرق ابتكارية إبداعية فاعلة بأقل تكلفة، وهي ومنهج إداري حديث يتطلب من الإدارة تعزيز التواصل المرئي بين المستويات الإدارية على اختلافها (عليا دنيا ووسطى)، إذ تتبنى الإدارة المرئية المرونة في تنفيذ الأعمال التي تسهل معرفة سير العمليات وفهمها لكل للجميع في المؤسسة.

### مفهوم الإدارة المرئية

تعد الإدارة المرئية نوع متميز من أنواع الإدارة التي طبقت بدايةً في الشركات، ثم بعد ذلك تم تطبيقها بالسياق التربوي، وتعني الإدارة المرئية ان يترك مدير المدرسة مقعده، ويفوض الأعمال المكتبية التي تأخذ منه وقت طويل، وينطلق في جميع أرجاء المدرسة، لتحسين احتياجات المعلمين، وإشراكهم في حل المشكلات التي تواجههم، لأن بعض المعلمين لا يذهبون إلى المدير إلا نادراً، وهم في أمس الحاجة له، وبالتالي فإن على المدير أن يتفاعل مع العاملين في المدرسة، وأن يكون قريب منهم ومن مشكلاتهم واحتياجاتهم، وأن يعمل على تكوين علاقات طيبة من خلال تشكيل قنوات اتصال غير رسمية معهم، ويسعى لرفع الروح المعنوية للمرؤوسين حتى يتحقق

الرضا لديهم، كما ويسعى لتحفيزهم من أجل العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ويقدم لهم المساعدة من خلال توجيههم (الحوامدة والعيدي، 2013).

وقد عرفها نيتو وأبراين واغريكو ("Titu , Oprean, & Grecu, 2010,1") بأنها أسلوب إداري مستمر ناجح في التجربة اليابانية يستمد قيمته من أرض الواقع وتسمى الإدارة في اليابان (Kaizen Gemba) وتعني إدارة المشكلة في المكان والزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها مستقبلاً.

وهي "نمط إداري يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة أي إيجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية المؤسسية، بهدف رفع فاعلية العمل وتطوير رؤية مشتركة بينهم وشمولية تحقيق التفاعل بين الأهداف والوسائل، والاهتمام بالأدوار أكثر من الهدف" (Tezal, Koskela & Tzortzopoulos, 2010 : 2)

وتعرف بأنها أسلوب إداري حديث يطبق في مؤسسات يعتمد على تعزيز التواصل المرئي من طبقات الإدارة العليا والوسطى والدنيا وهي أحد انماط الإدارة المرنة التي تساعد أي فرد يدخل المكان أول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة (برهمين، 2012:29).

وهي منهج إداري تطبيقي يعمل على تحسين جودة العمليات المؤسسية بهدف خفض التكاليف والوقت المستغرق لحل المشكلات وصولاً لنتائج مستهدفة، من خلال كفاءة وفاعلية الإدارة وتمتعها بطرق ابداعية ابتكارية (Sally & Contributor, 2014 :1).

مما سبق يمكن تعريفها بأنها أحد الوسائل المؤسسية الحديثة التي صممت لمساعدة مديري المدارس بمشاركة المرؤوسين داخل المؤسسة للسرعة في فهم وسير العمليات المؤسسية والتحسين

المستمر لها وسرعة معالجة الأخطاء وعدم تكرارها بما يحقق الأهداف المرجوة ورفع مستوى الأداء بالمؤسسة والارتقاء بها.

### أهمية الإدارة المرئية

الإدارة المرئية تعمل على إدارة المشكلة بدقة، وإنجاز الأعمال والمهام بدقة وفاعلية، إذ تعمل على تحجيم الأخطاء والمشكلات، حيث يتم حلها بسرعة، وذلك لوجود مدير المدرسة في الميدان (Daiya, 2012).

وتمثل الإدارة المرئية قدر كبير من الأهمية لما توفره من إمكانية حلول المشكلات وتعزز العمل بروح الفريق، وتحفيز عملية اتخاذ القرار، والتقليل من النفقات، وتجعل عملية التواصل بين العاملين أمراً في غاية السهولة (حمادة، 2018).

تعمل الإدارة المرئية على إيجاد رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ وال فشل، من خلال تحرير طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة، وتساعد على إيجاد المناخ المناسب للابتكار الذي يسوده المناخ الديمقراطي، كما وتؤدي الإدارة المرئية إلى اعطاء المؤسسة قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية من خلال جعل التغيير جزءاً من ثقافة المؤسسة، كما وتنمي روح الولاء والالتزام وتحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغباتهم الصادقة في إنجاح العمل (خبراء المجموعة العربية للتدريب، 2018).

مما سبق يمكن القول بأن الإدارة المرئية تسهم في التحسين المستمر، وذلك لأن أهم الأدوار العليا تتمثل في تواجد المدير في موقع العمل وبالتالي متابعة سير العمل وتصحيحه وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، كما وتؤدي الإدارة المرئية إلى تقوية سبل الاتصال والتواصل بين المدير ومرؤوسيه، وسير العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار والخبرات من خلال إشراف المدير على العمل

## أهداف الإدارة المرئية

للإدارة المرئية العديد من الأهداف، وتتجلى هذه الأهداف في العديد من الأمور

تهدف الإدارة المرئية إلى الاهتمام بشمولية الوسائل إذ تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والمؤسسية، وإطلاق كافة الطاقات، وإعطاء كل الحريات لكافة العاملين بالمؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، وتنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي عن طريق المشاركة في استخدام الأدوات والتحسين المستمر من أجل الارتقاء بالقيم الثقافية لمواجهة تحديات المستقبل، على اعتبار أنه ينطلق من موقع الأحداث، ويتوجه نحو الحاضر من أجل اكتشاف أوجه القصور، وينظر إلى المستقبل من أجل تطوير الأداء(حمادة، 2018).

وتسعى الإدارة المرئية لتحقيق الاتصال والتواصل مع المرؤوسين في المؤسسة وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وتعزيز روح المرح والتعاون بينهم، ومراقبة ومتابعة الأداء، والعمل على تفادي المشاكل وحلها والتقليل منها ومن ضغوط العمل، وترسيخ مبادئ وقيم المؤسسة في نفوس المرؤوسين وبناء الثقة والولاء المؤسسي لديهم، كما وتجعل مشاكل المؤسسة مرئية ومحسوسة ومتعايشة بالواقع وملامسة له، وتهيئة بيئة العمل (برهمين، 2012).

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

مما سبق يمكن القول بأن الإدارة المرئية تهدف للتشارك بين جميع أفراد المؤسسة ومنحهم تبادل الآراء والأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية روح الفريق والولاء لديهم، والعمل على حل المشاكل والتفادي منها وعدم تكرارها، ومتابعة العمل وتنفيذه، ووجود اتصال فعال بين المستويات الإدارية سواء الأفقية أم الرأسية.

### استراتيجيات الإدارة المرئية

تتمثل استراتيجيات الإدارة المرئية بثلاث استراتيجيات رئيسة ذكرتها يوسف (2013) كآلاتي:

- وضع الأنظمة والقواعد: وتتمثل بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تتخذ بهدف تحسين العمل وتطويره باستمرار، مما يساعد على التخلص من الهدر في الموارد والجهد والوقت وتشمل تحديد المهام، والإجراءات العلمية للتنفيذ ومعايير الأداء وطرق التقييم، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة وتخدم رسالة المدرسة بالطريقة المثلى.

- استراتيجية التطهير: وهي استراتيجية تستوجب النزول والتواجد على أرض الواقع وتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة وعلاجها ضمن أساليب يتم اختيارها بعناية، وتتمثل بتنظيم العمل والتخلص من المعوقات بالوقوف على واقع المشكلات وأسبابها والعمل على معالجتها.

- استراتيجية القضاء على الهدر: وذلك من خلال تحديد الأولويات، والتخلص من الأنشطة والإجراءات غير الضرورية والتي تضيف شيئاً حقيقياً لنتائج العمل.

وتعتمد الإدارة المرئية على مبادئ أساسية أشار إليها الهذلي (2015):

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

- التواصل الفعال: والذي يعد مبدأً أساسياً للإدارة الجيدة، والرسالة المحددة والكاملة والواضحة وهي هدف التواصل الجيد.

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

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

ويوجد العديد من الخطوات التي يجب اتباعها عند تطبيق استراتيجية الإدارة المرئية أشار إليهما (Daiya, 2012) كما يلي:

- التحقق من الأدوات والأساليب.

- اتخاذ الاجراءات الوقائية على الفور.

- معرفة السبب الأساسي للمشكلة.

- توحيد معايير لمنع تكرار المشكلة.

مما سبق تلخص استراتيجيات الإدارة المرئية والشفافية ومنها تحديد القواعد المنظمة للعمل وتمثل بتحديد المهام والواجبات الوظيفية لكل المرؤوسين والوحدات الإدارية، وتحديد معايير تقييم الداء وأساليب المتابعة والتنفيذ والاشراف، واستراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها.

### متطلبات الإدارة المرئية

يتطلب تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية العديد من المتطلبات وقد أورد الهذلي (2015) بعضاً منها وعلى النحو الآتي:

- القيادة: تُعد في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة الإدارة المرئية واتباع أسلوب الإدارة على

المكشوف منهجاً:

- الالتزام من قبل الإدارة العليا بمبادئ الإدارة المرئية والالتزام من قبل العاملين أيضاً.

- فرق العمل في العمل الجماعي هو أحد متطلبات النجاح، إذ تعد وسيلة مهمة لاندماج

العاملين.

- التركيز على العمليات إذ أن توافر الموارد اللازمة للعمليات تدفع لتحقيق الاستثمار الأمثل،

وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.

وأشارت سعيد (2017) لمتطلبات قد تسهم في نجاح الإدارة المرئية من خلال الإدارة العليا

كتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يعمل على تحفيز المرؤوسين وإعطائهم تصور واضح بأساسيات

الإدارة المرئية ورفع مستوى الخدمة المطلوبة لديهم، واتخاذ قرارات واعية ودقيقة مبنية على المعرفة،

والتركيز على رضا المستفيدين من المخرجات التي تقدمها المؤسسة عبر تحديد العمليات

والمخرجات الرئيسية وتحديد الاحتياجات المتجددة والمتوقعة وإرضائه، وتغيير ثقافة المؤسسة وأفكار

المرؤوسين فيها نحو تطبيق نهج الإدارة المرئية والتغيير ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير

نظام اتصال فعال، ومتنوع بين الإدارة والمرؤوسين.

وتتطلب الإدارة المرئية عدة أمور يجب على مدير المدرسة والمرؤوسين تفهمها وتبنيها

وتطبيقها كما أوردها (خبراء المجموعة العربية للتدريب، 2018) كما يلي:

- تفهم المدير العمال والاجراءات وجميع الجوانب الفنية المحيطة بها.

- توفر روح المشاركة بين المديرين والعاملين في المؤسسة.

- إيمان الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية وفاعلية الإدارة من واقع الأحداث.

- تفهم العاملين بمدى أهمية هذا الأسلوب وأنه ليس كأى إجراء روتيني.

- تفعيل وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين

في المؤسسة.

- الخروج بعملية الإدارة على المكشوف عن الإطار التقليدي واستخدام التقنيات الحديثة المساعدة في كفاءة وفاعلية هذا الأسلوب.

- وتفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والمديرين من خلال الشفافية والمصادقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن العمليات.

- الاستفادة من القدرات البشرية الكامنة وتفجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات وتزويد العاملين بكافة الخبرات والمهارات اللازمة لسير المهام والأعمال بفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- الاستفادة من تقارير التغذية العكسية في إدارة المهام الصعبة ذات الطبيعة الخاصة ودرجة عالية من المخاطرة.

وعطفاً على ما سبق إن متطلبات الإدارة المرئية تتمثل بتواجد المدير في قلب الأحداث في مواقع العمل للتعرف على متطلبات ومشاكل العاملين وخلق الثغرة بينه وبين العاملين، وإتباع سياسة الباب المفتوح لتقريب العاملين للإدارة العليا، وخلق جو يسوده روح الحب التعاون وتسوده الأخلاق المهنية ومراعاة الجوانب والعلاقات الإنسانية، وإعطاء المرؤوسين تصور واضح بأساسيات الإدارة المرئية ورفع مستوى خبرتهم وطاقاتهم وقدراتهم، وتغيير ثقافة المؤسسة وأفكار المرؤوسين فيها نحو تطبيق نهج الإدارة المرئية والتغيير ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتعظيم وتفعيل نظام اتصال فعال.

ويعد التزام المديرين بتطبيق الإدارة المرئية ودعمها من خلال توفير مناخ تنظيمي أمراً إيجابياً يعمل على تحفيز المرؤوسين على الانتاج، ورفع مستوى الأداء لديهم وتشكيل فرق العمل ذو كفاءات متعددة ووظائف ومهام، والتركيز على الأولويات في إنجاز المهام، وتوفير الموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ البرامج والتطبيقات وكذلك التطوير في ثقافه المؤسسة وتحفيز وتنشيط



المرووسين نحو تطبيق الإدارة المرئية وأهميتها من خلال توجيههم وتدريبهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير نظام اتصال فعال بين المرؤوسين والادارة، والحث على التطور ومواكبة الثورة التكنولوجية والتخلص من فكرة رفض التغيير بالمؤسسة، والعمل على التدريب الذي يعطي المرؤوسين احساس واضح بفهم اساسيات ومبادئ الإدارة المرئية، وعليه من الأسباب الداعمة لتطبيق الإدارة المرئية في المدارس يجب رفع مستوى الخدمة المطلوبة وإقناعهم بالإدارة المرئية وتطبيقها في المؤسسة حتى يتم إنجاز العمل في حماس وهمة عالية (Tezal, Koskela & Tzortzopoulos, 2010).

ما سبق يمكن القول ان إيمان مدير المدرسة بالإدارة المرئية واتباع نهجها ومشاركة المرؤوسين في الوحدات المؤسسية والهياكل التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار بينهم، سيؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحفيزهم وتنمية روح العمل والولاء والانتماء بالمؤسسة، وكذلك وجود اتصال أفقي ورأسي متنوع بين الإدارة العليا والمرؤوسين وحثهم على تبني التغيير والتطوير سيؤدي لتحسين جودة المخرجات بفاعلية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### **مُعيقات تطبيق الإدارة المرئية:**

تواجه الإدارة المرئية عدة عوامل تعيق تطبيقها كاحتفاظ القيادات المؤسسية العليا بمناصبها ومواقعها، وغياب المصادقية للحفاظ على المنصب المؤسسي ومقاومة سياسة التغيير، وتغلب المصالح الشخصية على مصالح المؤسسة، واعتماد الاجتهادات الشخصية في التخطيط والتقييم والتقارير، وانشغال المدير بالمهام الورقية والروتينية وعدم توزيع الصلاحيات للمرؤوسين (حمادة، 2018).

وقد يواجه تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية بعض العقبات التي تجعل تنفيذها امرًا صعبًا، فقد تتغيب المصادقية عند بعض القيادات المؤسسية إذ يكون همها الاحتفاظ بمواقعها

المؤسسية والاستمرار في المنصب المؤسسي باتباع كل الأساليب على حساب رسالة ورؤية المؤسسة، ويتم إخفاء السلبيات والتركيز على الإيجابيات المبالغ فيها، وإخفاء الحقائق عن القيادة وانشغال القيادة بالإدارة الورقية التقليدية الروتينية وغيابها عن أرض الواقع والحدث، وانتشار ظاهرة العنف المؤسسي، إذ يصبح الخوف الثقافة السائدة في بيئة العمل الأمر الذي سيؤدي إلى تضليل بالحقائق وعدم جدية العمل أو نقص المعلومات في نمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية وبالتالي انهيار المؤسسة (Titu, Oprean, & Grecu , 2010).

ومن الأسباب التي تحد من ممارسة أو تبني الإدارة بالمرئية ضعف الدقة في اختيار القيادات الإدارية في المدارس، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصادقية وهما الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فتحاول البقاء باتباع كل الأساليب لمحاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة، ومن عوائق تطبيق الإدارة المرئية، أن بعض الإدارات تقع فريسة للخداع الوظيفي الذي غالباً ينتج من يليهم في الوحدات الإدارية والإشرافية في المدرسة، أو فئة من العاملين المقربين، ولأن الإدارات منشغلة بالإدارة الورقية والمكتبات الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأموهم الخاصة وفي حالات أخرى تضطر بعض الإدارات في الوحدات الإدارية الوسطى أو التنفيذية إلى إخفاء الحقائق أو تدميرها خوفاً من الإدارة العليا كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري (خبراء المجموعة العربية للتدريب، 2018).

مما سبق مكن القول ان المعوقات التي تحد من ممارسة الإدارة المرئية في المدارس متعددة مثل كثرة المهام المكتبية التي يقوم بها المدير، وبعض السياسات التي تحد من توزيع الصلاحيات للمرؤوسين، أو افتقار المدرسة لكفاءات تتبنى أساليب إدارية حديثة، أو خوف المدير نفسه على

منصبه إذا تخطى عن جزء من مهامه وصلاحياته، وقلة وعي المدير بأهمية التواجد بموقع العمل وإشرافه على تنفيذ العمل وتصحيحه.

### ثانياً: التميز المؤسسي

تسعى المؤسسات التربوية للتطوير والتقدم، والحفاظ على مستواها وتحقيق أهدافها بطرق إبداعية توفر الوقت والجهد، وذلك من خلال الإدارة التي تعد أهم عنصر لنجاحها، وذلك بتبني أساليب إدارية حديثة وممارسة مهارات تحدد الأولويات وتراعي الحاجات والمتطلبات للمرؤوسين، وإيجاد بيئة عمل تحقق التطور المؤسسي من حيث الكم والنوع، والوصول للتميز المؤسسي الذي يعتمد على الإبداع والابتكار وتوليد الطاقات لكافة عناصر العملية التربوية وتسيير تنفيذ العمل وفق خبرات ومهارات معرفية يتميز بها المدير بالمؤسسة تؤدي للتقدم والرفي ورفع مستوى الأداء.

وتمثل المؤسسات التربوية التعليمية جوهر الإدارة، إذ تقوم بمجموعة من العمليات الإدارية بغرض تهيئة الجو الملائم بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها من خلال التنظيم كفاءة عالية وتوجيه مناسب لتحقيق الأهداف التربوية للوصول بالمؤسسة وإدارتها إلى التميز الذي سعت الإدارة إلى تهيئته في بيئة مناسبة، إذ تسعى الكثير من المؤسسات إلى التميز من خلال وعي إدارتها بشكل كامل بمتطلبات التميز، الذي سيؤدي لتطورها وتقدمها وفق معايير وأهداف تطورت مع تطور علم الإدارة (الجعبري، 2009).

يقع على عاتق الإدارة المدرسية مهمة تحقيق أهداف المدرسة كتنظيم إداري له غاياته التربوية والتعليمية المتنوعة، من خلال سعيها جاهدة على إدارة وتنظيم العمل اليومي المدرسي بما يحفظ للنظام طبيعته الاستمرارية في تحقيق الوظائف المختلفة للمستويات المحددة لها حتى يتسنى للعملية التعليمية جميع المقومات التي تساعد على تحقيقها على أكمل وجه، غير أن الإدارة المدرسية لا تتفقد تسيير العمل المدرسي اليومي والحفاظ على استمرارية النظام المدرسي في تحقيق وظائفه

المحددة داخل البناء الرسمي للهيكل التنظيمي، بل تمتد أبعد من ذلك في تحقيق تطوير هذا النظام وضمان تقدمه المستمر (السيد، 2008).

### مفهوم التميز المؤسسي:

تعددت تعريفات التميز المؤسسي:

فقد عرّف بأنه " نمط فكري وفلسفة إدارية يعتمد على منهجية ذات ارتباط مباشر بنتائج ملموسة للمؤسسة، لتحقيق توازن في حاجات أصحاب المصلحة والمجتمع ككل في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر" (السيد، 2007: 33).

وعرفه شوقي ( 2010 : 5) "بأنه فلسفة التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءتها واستغلالها في أحسن التوظيفات الممكنة".

ويعرف التميز المؤسسي كذلك بأنه " مقدرّة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال، بحيث تتميز عن باقي المؤسسات" (الهلال، 2014: 227).

وهو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب مع العاملين في المؤسسة وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (جمال، 2017: 21).

وعرف كذلك بأنه "منهجية إدارية تقوم على إدخال عمليات تحسين بسيطة ومتدرجة ومستمرة من خلال تواجد المدير بمكان تنفيذ العمل، ويقوم بوضع القواعد وتشخيص وعلاج المشكلات بما

يقلل التكاليف ويقضي على الهدر" (القحطاني: 2019، 6).

والتميز المؤسسي هو " كل ما يمكن أن تقوم به المؤسسات وقيادتها من أعمال ونشاطات تحقق لها أهدافها من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتكوين الرؤية المشتركة، وقيادة فريق عمل بشكل فعال (العبادي 2019 : 30).

مما سبق يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع المؤسسي والتفوق التنظيمي بتحقيق مستويات عالية في الأداء والتنفيذ، ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون.

### أهمية التميز المؤسسي للمدرسة

تتبع أهمية الإبداع والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية من خلال المقدره على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وتحسين خدمات المؤسسة، بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد، ومساهمتها في تنمية المقدرات الفكرية العقلية للمرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك المقدرات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية، واستخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة، ومواجهة التحديات الطارئة (الصيرفي، 2009).

وذكر سهمود (2013) أن أهمية التميز المؤسسي تكمن من خلال التجديد في المؤسسة التعليمية بتخطيطها للمستقبل ضمن احتمالات التطور والتغيير ومواكبة المستجدات، ومنافسة تعمل على تقدم المؤسسة التعليمية، والمحافظة على مكانة المؤسسة، والعمل على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة، والوصول لتحسين جودة المؤسسات التعليمية ومخرجاتها.

وتكمن أهمية التميز المؤسسي كذلك من خلال ما أوردته جمال (2017) وعلى النحو الآتي:

- المؤسسة بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية كالترقية ومعرفة المرؤوس الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز بالأداء.

- المؤسسة بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

- المؤسسة بحاجة تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أم الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزًا في الأداء.

- المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردًا أم جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.

وتتمثل أهمية التميز المؤسسي في المدرسة بالتجديد في المؤسسة التعليمية، إذ عليها أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار ومواكبة المستجدات والتغير السريع، ومنافسة تعمل تقدم بلا حدود في المؤسسة التعليمية: لذا على المؤسسة أن تعمل من خلال إدارتها على البقاء قوية من خلال التكنولوجيا والاتصالات لأن هذا سيؤدي إلى تقدمها بلا حدود، إضافة إلى ما سبق فإن المحافظة على مكانتها وعلى قدرتها وسيطرتها على المكان الذي تعمل به، والعمل على تقدم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية، يزيد من حالة التنافس بين المؤسسات التعليمية بامتلاكها وقدرتها على امتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية في وسائل أدائها، ودخول عصر الإلكترونيات ليعمل على تغيير بيئة عمل المؤسسة التعليمية، وتطورها (العلاونة، 2018).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن أهمية التميز المؤسسي هو السعي وراء كل ما هو جديد ومتطور يؤدي للإبداع والابتكار من خلال مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة في العصر الحالي، ومواكبة حاجات ومتطلبات أفراد المجتمع، لأن ما يحتاجه المجتمع الحالي ليس بالضرورة ما كانت تحتاجه المجتمعات السابقة، لذا على المدير السعي لاتباع أساليب إدارية حديثة تؤدي حتماً لتمييز إدارته ورفي مؤسسته وإبرازها بالأفضل عن غيرها من المؤسسات من خلال مقدرتها

على استخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد ووقت.

### أهداف التميز المؤسسي

يعد التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري وذلك لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع المرؤوسين في المؤسسة، كما ويتضمن التميز ضبط النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات والارتقاء بمستوى الأفراد في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية، وضبط المشاكل والتقليل منها ووضع الحلول المناسبة لها، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لدى جميع الإداريين والعاملين، بالإضافة إلى ذلك فإن التميز المؤسسي يهدف إلى تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات سوق العمل، من خلال استخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة (المليجي، 2012).

لذا فإن الهدف من التميز المؤسسي هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها المقدرة على تحقيق المهام، واستحداث الوعي لديها نحو تحقيق هدف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديها، وعدم ربطها بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة للتوجيه والتحفيز والإتصال الفعال، لإيجاد محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة (الهالات، 2014).

مما سبق يمكن القول بأن الهدف من التميز المؤسسي هو تحسين العملية التربوية التعليمية من خلال جودة مخرجاتها وتوافقها مع متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال الأداء الفعال للعاملين في المؤسسة ومن خلال ما يمتلكونه من قدرات ومهارات وكفاءات، في تسيير العمل

وتحقيق الأهداف وفق تقنيات معرفية حديثة، وتبادل الأفكار والخبرات بينهم، وتعزيز العمل بروح الفريق، وذلك من خلال القيادات الكفوة التي تسعى لتحفيز العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

### خصائص المؤسسات المتميزة

يتطلب من المؤسسة المتميزة أن تكون ذو إدارة فاعلة تتبع أساليب وسلوكيات تشجع وتعزز قدرات العاملين على التفكير الابتكاري والإبداع من خلال طرح أفكار ابتكارية جديدة تشجع على الاستجابة لمتطلبات المعرفة والتقنيات الحديثة، ويجب أن تتمتع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي بمجموعة من العناصر أوردتها النور (2010) والهلال (2014) كما يلي:

- قبول العمل المتحدي: ويتمثل بقيام المؤسسة بالمهام الصعبة متمثلة بإدارتها القوية التي تبنى على أسس علمية ومعايير منطقية تراعي قدرات المؤسسة ومواردها المتاحة.

- توافر القيادات الكفوة: إذ تسعى القيادات إلى تحفيز التميز التنظيمي والتشجيع عليه، والقيادات الكفوة هي تلك التي تتولى المبادرة والمبدعة والمبتكرة، وهي التي تعمل على تعزيز الإبداع والابتكار .

- برامج التدريب: حيث تسعى المؤسسة المتميزة إلى استحداث أنظمتها من خلال برامج تدريبية حديثة وفق تقنيات معرفية وأساليب حديثة تسعى إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وبفعالية ومرونة.

- الدقة المعززة: ويقصد بها دقة نظام التنبؤ الخاص بالمؤسسة، من خلال الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

- التنمية المستدامة: ويكون للمؤسسة المتميزة أثر فعال وإيجابي على البيئة من حولها، من خلال تعزيز وتميز أدائها ما يساعد على رقيها وتطورها والحفاظ عليها وبالتالي استدامتها.



- تطوير القدرة التنظيمية: وذلك من خلال سعي المؤسسة على تطوير وتعزيز قدراتها

ومواكبتها لتطورات العصر التكنولوجي، وذلك في جميع المستويات والوحدات التنظيمية.

ما سبق يمكن القول أن التميز المؤسسي في المدارس يتمثل بجملة من الخصائص أهمها

تبني وإدراك الإدارة العليا في المؤسسة لأهمية العوامل التي تؤدي لتمييز المدرسة ورفقيها وذلك من

خلال التحفيز والتطوير والتدريب وخلق بيئة عمل يسودها التعاون والتشارك وتبادل الأفكار

والخبرات وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية، وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للعاملين، وتشجيعهم

وتعزيز العمل بروح الفريق، وتلبية ما يحتاجون لتحقيق الأهداف المرجوة، ويجب على المؤسسة

إتباع تخطيط استراتيجي مرن وفعال يعمل على مواكبة التطورات والتغيرات السريعة، ويكون

التنسيق بين البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وذلك لتأثير وتأثر المدرسة بالبيئة المحيطة بها.

### أبعاد التميز المؤسسي

يتطلب من المؤسسة التي تسعى للتميز توافر العديد من الأبعاد:

- القيادة: إذ أن وجود قائد داعم لجميع منهجيات التميز وذلك من خلال تشجيع الموظفين

على التقدم والتميز، ويتمثل دورها من خلال قيام القيادة يسهم بتطوير رؤية ورسالة المدرسة وقيمتها

وتحديد أهدافها، وتقديم القدوة لثقافة التميز المؤسسي، والمشاركة بتطوير وتطبيق وتحديث أنظمة

العمل، وتحقيق التعاون.

- التعليم والتحسين المستمر في المؤسسة وذلك من خلال الكفاءات العاملة بها وتدريبها

وتطويرها وتوفير كل الاحتياجات المطلوبه لهم.

- التوجه الاستراتيجي: إن أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يساهم في تحقيق التكامل

والتنسيق في جميع الوحدات الإدارية في المؤسسة.

- الموارد البشرية: يجب أن يكون هناك تخطيط سليم وإدارة فعالة للموارد البشرية، تقوم على تحديد وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتمكينهم ومشاركتهم والتعامل معهم والاتصال والحوار المستمران مع إدارة المؤسسة ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الكفاءات الإبداعية (الهلال، 2014).

- الشراكات والموارد: وذلك من خلال إدارة سليمة مع المؤسسات الأخرى، إدارة علمية للموارد المالية وإدارة الممتلكات والأجهزة وإدارة الموارد التقنية وإدارة المعرفة والمعلومات. (جمعة، 2016).

مما سبق أن أبعاد التميز المؤسسي تتمثل بالقيادة التي تسهم في تطوير رؤية المدرسة وقيمتها وتحديد الأولوية لأهدافها، وتقديم القدوة لثقافة التميز المؤسسي، والمشاركة بتطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل، التحسين المستمر في المؤسسة وذلك من خلال الكفاءات العاملة بها وتدريبها وتطويرها وتوفير كل الاحتياجات المطلوبة لهم، والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الذي يعمل على تحقيق التكامل والتنسيق في جميع المستويات الإدارية، ويعمل على تحديد وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتمكينهم ومشاركتهم والتعامل معهم وتعزيز سبل الاتصال والمناقشة مع الإدارة في المدرسة ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الكفاءات الإبداعية.

### معيقات التميز المؤسسي

ذكر سهمود (2013) بعض المعوقات التي تواجه المؤسسة بتطبيق التميز المؤسسي على

النحو الآتي:

- عدم اختيار وتعيين المرؤوسين ذو الكفاءة العالية.
- عجز القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة عن وصف الآلية التي تتبعها المؤسسة لتطبيق التميز المؤسسي.

- ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز أولوية.

- تدني مستوى النظام والعمليات التي يجري بها العمل.

وتواجه التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية تحديات ومعوقات كالتحويل، إذ تضطر المؤسسات للبحث عن مصادر رسمية وخارجية لتقدم الدعم الذي يهدف لتطوير الكادر وتوفير الموارد، وانتشار تكنولوجيا التعليم، وعدم توفير اتصال فعال بين الإدارة والمرؤوسين، وقلة توزيع الصلاحيات لدى المرؤوسين من قبل الإدارة (العلوانة، 2018).

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان معوقات التميز المؤسسي تكمن في ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وعدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع للتميز، وعدم توافر الإستقرار الوظيفي للمرؤوسين، وقلة وضوح الأهداف وآليات التطبيق في المؤسسة، ومقاومة التغيير من قبل الإدارة والمرؤوسين والحفاظ على القديم.

#### متطلبات التميز المؤسسي:

أشار أبو النصر (2008) لمتطلبات التميز المؤسسي من خلال:

- بناء استراتيجي متكامل عن التوجيهات المستقبلية للمؤسسة من خلال الرؤية والتخطيط الاستراتيجي.

- وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب والتغيرات المحيطة.

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة.

- نظام معلومات متكامل وفعال.

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتمكينهم وتحفيزهم.

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد

على تطبيق إدارة التميز.

لذا فإن التميز المؤسسي يتطلب أن تكون التوجهات المؤسسية مشتركة، وأن تسعى لبناء وتعزيز التميز والإبداع، وأن تعبر التوجهات المؤسسية عن أنماط سلوكية متفوقة تهدف لمعطيات وأساليب وطرق وأدوات أفضل للأداء المطابق للمواصفات، ويجب على المؤسسة أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح، وأن تركز على أهدافها ورؤية رسالتها، والعمل على التخطيط الاستراتيجي المعمق لبيئتها، للتعرف على نقاط القوة والضعف، لتكون على بينة ومعرفة التحديات التي تواجهها، ووضع الاستراتيجية التي تناسب تلك التحديات، مما يضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية (الدوري، 2010).

ويجب على المؤسسة أن تكون قادرة على توفير عدة عوامل تحت على مساهمة التكنولوجيا بالتميز المؤسسي أشار إليها غازي(2014) وعلى النحو الآتي:

- الالتزام بتطبيق استراتيجية متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة.
- استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود وتطوير والتحسين المستمر.
- المحافظة على مكانة المؤسسة واستقرارها لكي تتمكن المؤسسة من حفظ مكانتها.

لذا يجب على المؤسسة التخلص من إدارتها التقليدية ومقاومة التغيير، وتعمل على تحفيز وتشجيع المنافسة للمرؤوسين، والتأكيد، على التجديد والابتكار والإبداع، وتبادل الخبرات والاستعانة بالخبرات المتميزة واستثمار رأس المال البشري من خلال تنمية وتحفيز ذو الخدمة والكفاءة على تبني إدارة التميز ضمن معايير وأنظمة توضحها لهم.

### التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية

يتمثل التميز المدرسي في المدارس من خلال المقدرة على توفير وتنسيق عناصر المدرسة وتشغيلها بشكل تكاملي مترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستويات عالية

من الفاعلية والكفاءة والجودة بالمرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطة بالمدرسة (الجعبري، 2009).

تواجه الإدارة المدرسية مسؤولية كبيرة على المدير والمعلمين والإداريين لمواكبة التحديات العالمية إذ أدى ذلك جعل معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المدارس لتحقيقها، وذلك بتحقيق أعلى قدر من التميز في العمل والتشارك مع العاملين في المدرسة لإنجاز الأهداف التربوية والوصول بالمدرسة للتميز (أبو جمعة، 2016).

جاء المؤتمر الوطني لتطوير التعليم في الأردن في شهر آب (2015) بمشاركة نخبة من أساتذة الجامعات والخبراء التربويين المحليين والدوليين، الذي أكد في سعي الوزارة لمراجعة مختلف عناصر النظام التربوي ومكوناته، وحرصاً من الوزارة إلى إحداث التطوير والتميز المنشود في النظام التربوي حيث كان من مسوغات هذا المؤتمر مواكبة المستجدات التربوية كافة وتطوير عناصر العملية التعليمية ومعالجة جوانب القصور التي برزت من خلال الدراسات الدولية والوطنية ليواكب حاجات المجتمع، إذ جاء الهدف العام للمؤتمر للارتقاء بمستويات الأداء في النظام التربوي ليواكب حاجات المجتمع الأردني العالمي، وكان من أهم المحاور للمؤتمر محور الإدارة والتشريعات حيث يتضمن برنامج إدارة النظام التعليمي اللامركزية، وبرنامج إدارة النظام التعليمي وتميزه (مؤتمر التطوير التربوي، 2015)

تسعى وزارة التربية لتحقيق رؤيتها التطويرية في المؤسسة التربوية، بما يركز على الخطط والبرامج والأهداف، التي تضمن تحقيق مستوى عال من الكفاءة البشرية، وتزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة تضعها نصب أعينها، استجابة للتنمية الاقتصادية المستدامة، وتحفيزها عن طريق إعداد قوى بشرية مؤهلة ومدربة، لتغطية حاجة سوق العمل، وتلبية متطلبات التنمية المستقبلية، كما وتسعى لتحقيق تطوير نظام تربوي عماده التميز، يمتلك قوى بشرية مؤهلة، تعمل على تمكين

المتعلم القيم والكفايات، ليكون منافساً، وفقاً لمعايير ذات جودة، تحقق متطلبات اقتصاد المعرفة، وتلبي احتياجات المجتمع، مما يتوجب على صانعي القرار التربوي العمل الدؤوب على ديمومة محافظة النظام التربوي على وثيرة التقدم والتطور في مفاصل العملية التعليمية كافة، وهو ما يتطلب أن يكون ذلك بتوجيه مسار التخطيط التربوي بما يخدم هذه التطلعات، والالتفات إلى تحقيق منجزات تربوية نوعية (وزارة التربية والتعليم، 2020).

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات التربوية هو كيف تستطيع أن تستثمر الموارد والامكانات المتوفرة، بأفضل الطرق وكفا الأساليب، لتحقيق أكبر عائد مجتمعي وفردى، والعمل على تحقيق أهداف المجتمع في التنمية والتقدم، نظراً لشح الموارد الطبيعية، وارتفاع تكاليف استغلالها، وما تعانيه من ظروف غير مواتية، وخضوعها لتأثيرات سائبة من مختلف الأنواع (الفريجات، 2015).

وقد سعت وزارة التربية والتعليم لترسيخ ثقافة الجودة والتميز في الأداء المؤسسي وذلك بهدف تحقيق التميز والمحافظة على مستويات أداء متفوقة، من خلال تطبيق المفاهيم الأساسية لأنظمة الجودة والتميز العالمية ضمن عملياتها الرئيسية وخدماتها وممارساتها الأساسية، إذ عملت الوزارة على بناء نظام إدارة الجودة وتطبيقه في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم، وفي خمس عشرة مدرسة حكومية وفق المواصفات العالمية وقد تم إصدار شهادة الأيزو 9001 (2008) بتاريخ 2011/12/10، وتوجهت الوزارة للانتقال إلى نظام الجودة 2015 إضافة إلى المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية منذ انطلاقتها في عام 2004، وقد حققت نتائج متميزة في هذا المجال، وكان آخرها حصول وزارة التربية والتعليم على المركز الأول للمرحلة البرونزية في الدورة السابعة 2014-2015، إضافة إلى المشاركة في جوائز التميز الفردية، كالموظف المتميز والموظف المثالي، وقد تم إعداد إستراتيجيات ومنهجيات عمل داعمة لاستراتيجية الوزارة، كاستراتيجية إدارة الإبداع والابتكار، وإدارة المعرفة وإدارة المخاطر والأزمات (وزارة التربية والتعليم، 2020).

### ثالثاً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة المرئية والتميز المؤسسي، والتي توصلت إليها الباحثة، مرتبة بشكل زمني من الأقدم إلى الأحدث.

#### الدراسات باللغة العربية ذات العلاقة بالإدارة المرئية

أجرى الهذلي (2015) دراسة هدفت تعرف إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في مناطق مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمساعدين في المكاتب الداخلية في مناطق مكة المكرمة، وبلغت العينة من (45) مديراً ومساعداً، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات (المؤسسية) للإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وهناك إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات (الفنية) للإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، ووجود علاقة ارتباطية (متوسطة) بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ودافعية العاملين بمنطقة مكة المكرمة.

وهدف دراسة سعيد (2017) تسليط الضوء على مفهوم الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية للمنظمة باعتبار الإدارة المرئية أسلوب إداري حديث، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التعليم العالي في العراق، وبلغت عينة الدراسة (61) عامل في دائرة البحث والتطوير في الوزارة، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج أن دائرة البحث والتطوير تطبق الإدارة المرئية وفق متطلباتها المؤسسية والفنية، وهناك تأثير من قبل الإدارة المرئية على الثقافة التنظيمية.

وهدفت دراسة حمادة(2018) تعرف درجة تطبيق وقياس أثر مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بكافة المستويات المؤسسية والأكاديمية والخدمات بواقع (310) عاملاً بالمقر الرئيس بغزة، واقتصرت عينة الدراسة على (132) عاملاً، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن الكلية الجامعية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاثة بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة القحطاني (2019) تعرف درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض وتحديدًا في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والجامعة السعودية الإلكترونية. واقتصرت عينة الدراسة على عينة عشوائية اختيرت وبلغ عددها(173) من مديري الأقسام في الجامعات الحكومية محل الدراسة، وتمثلت الأداة في استبانة، وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: حصل بعد تطبيق استراتيجية قواعد العمل على متوسط، يليه بعد استراتيجية، ثم بعد استراتيجية القضاء على الهدر وجميعها بتقدير ممارسة بدرجة (كبيرة)، وحصل محور المعوقات بتقدير (كبيرة)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، ولصالح الإناث.

وهدفت دراسة العواملة(2019) تعرف مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (222) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة المرئية لدى مديري المدارس



الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهه نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم بلغت (0.73) وهي قيمة دالة إحصائيًا.

### الدراسات باللغة الإنجليزية ذات العلاقة بالإدارة المرئية

أجرى ميرسلا وجوزيفن وماكوكا (Marcella & Josephine & Kafwa, 2011) دراسة هدفت تعرف أزمة التعليم في كينيا ومعرفة دور القيادة والإدارة المرئية التربوية في حل تخطي هذه الأزمة وإيجاد حلول لها. قام الباحثون بالاطلاع على دراسات سابقة ذات الصلة بالموضوع لجمع معلوماته المتعلقة بالدراسة وتحليل نتائجها حيث استخدموا المنهج التحليلي، وأوضحت النتائج أن الإدارة المرئية الناجحة تتطلب وجود قيادات وصفات ومؤهلات شخصية جيدة لحل مشكلات الأزمة التي يمر فيها التعليم في كينيا والعمل على تطويرها كما أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة الإدارة المرئية تعكس أداء الجامعات وتقدمها لذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار للمحافظة على المورد البشري وتطوير أدائه حيث تسهم الإدارة المرئية وبشكل كبير في رفع مستوى دافعية العمل. وهدفت دراسة شالتر (Schultz, 2013) تعرف نظام الإدارة المرئية في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء بالجامعات، وتحقيق الكفاءة، وبالتالي إيجاد الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح، استخدمت الدراسة المقابلة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء جامعات من المملكة المتحدة والولايات المتحدة، حيث استخدموا المنهج التجريبي وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة المرئية هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسن مستوى أداء العاملين، ويؤدي إلى تحقيق أهداف الأداء مما أدى إلى تدفق

عملية مستمرة من الأنشطة، لذلك إنشاء نظام الإدارة المرئية كان أكثر كفاءة ونجاحا حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال المؤسسية.

### الدراسات باللغة العربية ذات العلاقة بالتميز المؤسسي

أجرى أبو غرارة (2018) دراسة هدفت تعرف درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بتمكنهم من حل المشكلات المؤسسية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يطبقون معايير التميز المؤسسي بدرجة متوسطة، وأنهم متمكنون من حل المشكلات التي تواجههم بدرجة متوسطة أيضاً، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق المديرين معايير التميز المؤسسي وبين درجة تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم.

وهدف دراسة العالونة (2018) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز المؤسسي في لواء قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء قصبه إربد والبالغ عددهم (2568) معلما ومعلمة، وبلغت العينة (248) معلم ومعلمة من (22) مدرسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز المؤسسي في لواء قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، إذ جاءت مجالات معايير التميز المؤسسي لديهم من وجهة نظر المعلمين وفقاً للترتيب التالي: التعلم والتعليم، والبيئة المدرسية، والقيادة والإدارة، والمجتمع المحلي.

وهدف دراسة الحجيج (2019) تعرف درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين

والمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (338) مساعد مدير ومعلمًا في لوائي قصبة مادبا وذيبيان، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا كانت مرتفعة، وأن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

وأجرى العنزي(2019) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للتميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجهراء والبالغ عددهم (1782) معلما ومعلمة، وبلغت العينة من (345) معلما ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لتميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة .

أجرت أبو مصطفى (2019) دراسة هدفت تعرف درجة توافر مؤشرات التميز المؤسسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي لوضع سبل التعزيز مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (115) رئيس قسم، وتوصلت النتائج إلى إن درجة توافر مؤشرات للتميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام بدرجة كبيرة.

## دراسات باللغة الإنجليزية ذات العلاقة بالتميز المؤسسي

هدفت دراسة إقبال وأحمد وكاهان (Igbal & Ahmad & Khan, 2014) تعرف التميز المدرسي استناداً إلى تصورات المديرين وتوقعات الطلبة في المدارس الباكستانية ببيشاور، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات وتحليلها، تكونت عينة الدراسة من (26) مديرة من القطاع الخاص و (4) من القطاع الحكومي، و(600) طالب من المدارس الحكومية، و(520) طالب من المدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المديرين تتفق مع العوامل التي تعزز التفوق في المدرسة، وكانت توقعات الطلبة أنهم يريدون من المدارس دعم التعلم وإيجاد بيئة للرعاية تهدف إلى التقدم في جميع النواحي الأمر الذي يؤدي إلى التنمية.

وأجرى صالح وعلواني (Salleh & Alwani, 2015) دراسة هدفت التحقق من أفضل ممارسات الكفاءة الفردية في القيادة الاستراتيجية بين مديري المدارس الثانوية المتميزة في سيلانجور "Selangor" بماليزيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (36) مديراً من المدارس الثانوية الماليزية، أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات شيوعاً للقدرة الاستيعابية هي "أنا مهتم دائماً بأحدث المعلومات لزيادة امتياز المدرسة"، أما عنصر "القدرة على التكيف" أعلى درجة "أنا مستعد دائماً لتلقي أفكار جديدة يمكن أن تعزز التميز المدرسي.

وأجرى سعاده (Saada, 2016) دراسة هدفت تعرف درجة تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (30) فقرة توزعت على أبعاد معيار القيادة على عينة الدراسة البالغة (45) فرداً من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية،

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار القيادة وفقا للنموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة على جميع أبعاد معيار القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة المعيار القيادة تعزى إلى متغيري الجنس والموقع الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخدمة ولصالح سنوات الخدمة (5) سنوات فأكثر .

أجرى أبو ناصر والشوبكي (Abu -Naser & AL-Shobaki, 2017) دراسة هدفت تعرف التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (166) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية التميز القيادي والتميز في الخدمة، باعتبارهم عناصر للتميز المؤسسي وأكد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهمية التفوق التنظيمي.

وهدف دراسة الديحاني (Aldaihani, 2017) الكشف عن تحقيق التميز في المدارس الكويتية من وجهة نظر قادة المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وقادة المدارس الحكومية في الكويت والبالغ عددهم (4362)، وبلغت عينة الدراسة من (832) قائد في المدارس الكويتية الحكومية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأجور والمكافآت تأتي في المرتبة الأولى، وينبغي أن تشمل الدراسات المستقبلية على تغييرات داخلية أخرى لتحقيق التميز الأكاديمي في التعليم العام.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين لدى الباحثة الملاحظات الآتية:

#### من حيث المنهج المستخدم:

تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة

أبو غرارة (2018)، ودراسة الحجيج (2019)، ودراسة العوامل (2019).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ميرسلا وجوزيفن وماكوكا ( Marcella & Josephine )

(Kafwa, 2011 &، فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة براون وكلو ( Brown &

(Coley, 2011)، ودراسة دراسة إقبال وأحمد وكاهان ( Igbal & Ahmad & Khan, 2014).

واختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة شالتز (Schultz, 2013)، ودراسة صالح وعلواني

(Salleh & Alwani, 2015) ودراسة الهذلي (2015) اللواتي كان منهجهما المنهج الوصفي

المسحي، ودراسة سعاده (Saada, 2016)، وكذلك دراسة سعيد (2017)، دراسة الديحاني

(Aldaihani, 2017)، ودراسة أبو ناصر والشوبكي ( Abu -Naser & AL-Shobaki, )

(2017)، ودراسة العلاونة (2018)، ودراسة حمادة (2018)، ودراسة العنزى (2019)، ودراسة أبو

مصطفى (2019) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي.

#### من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية من حيث الأداة وهي الاستبانة مع أغلب الدراسات السابقة، أما دراسة

ميرسلا وجوزيفن وماكوكا ( Marcella & Josephine & Kafwa, 2011) فقد اعتمدت على

تحليل الدراسات السابقة، ودراسة براون وكلو (Brown & Coley, 2011)، التي استخدمت

الاستبانة والملاحظة، ودراسة شالتر (Schultz, 2013) فقد استخدمت المقابلة، ودراسة صالح وعلواني (Salleh & Alwani, 2015) فقد استخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع البيانات.

### من حيث العينة:

تشابهت الدراسة الحالية من حيث العينة وهم المعلمين والمعلمات مع دراسة أبو غرارة (2018)، والعلوانة (2018) والعنزي (2019)، ودراسة العوامل (2019)، وأيضًا تشابهت مع دراسة الحجيج (2019) حيث اختارت المعلمين ولكنها اختلفت معها باختيار مساعدي المديرين.

اختلفت الدراسة الحالية في العينة مع دراسة إقبال وأحمد وكاهان (Igbal & Ahmad & Khan, 2014) التي تكونت عينتها من المديرين في المدارس الخاصة والحكومية وكذلك الطلاب بالمدارس الخاصة والحكومية، إذ تكونت عينة دراسة الهذلي (2015) من المديرين والمديرات في المدارس، ودراسة صالح وعلواني (Salleh & Alwani, 2015)، ودراسة سعادة (2016) Saada, التي تكونت عينتها من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، أما دراسة الديحاني (Aldaihani, 2017) التي تكونت عينتها من قادة المدارس، وتكونت عينة دراسة سعيد من العاملين في دائرة التطوير والبحث في وزارة التعليم العالي، ودراسة أبو ناصر والشوبكي (Abu Naser & AL-Shobaki, 2017) التي تكونت عينتها من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ودراسة حمادة (2018) التي تكونت عينتها من العاملين في جامعة العلوم التطبيقية وتكونت عينة القحطاني (2019) من مديري الأقسام في الجامعات الحكومية بالرياض، ودراسة أبو مصطفى (2019) التي تكونت عينتها من رؤساء الأقسام في مديريات التربية في محافظات غزة.

واستفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري واختيار عينة الدراسة، ومنهجية الدراسة، وكيفية تطوير أداة الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها لاحقًا.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثة- التي هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.



## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، إضافة إلى إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة وتحليل البيانات، وإجراءات تنفيذ الدراسة.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا الذين يعملون في الفصل الدراسي الثاني 2020/2019 والبالغ عددهم (1044) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم.

### جدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة في مدارس محافظة العاصمة عمان حسب المديرية والجنس

المجموع	عدد المعلمين		اللواء
	إناث	ذكور	
1044	592	452	لواء ماركا

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من عدد معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان في لواء ماركا، تم اختيارها بالطريقة العشوائية وبلغ عددها (285) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالاعتماد على جدول العينات العشوائية لمجتمع معروف العدد.

## جدول (2)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد
الجنس	ذكر	19
	أنثى	266
المجموع		285
المؤهل العلمي	بكالوريوس	252
	دراسات عليا	33
المجموع		285
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	133
	من 5 _ 10 سنوات	91
	10 سنوات فأكثر	61
المجموع		285

## أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طوّرت الباحثة أداتين وهما عبارة عن استباننتين، الأولى تضمنت فقرات

الإدارة المرئية، والثانية تضمنت فقرات التميز المؤسسي، وفيما يأتي توضيح لهما.

الأداة الأولى: درجة ممارسة الإدارة المرئية لمديري المدارس الثانوية الحكومية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة درجة الإدارة المرئية وتم الرجوع للدراسات مثل: دراسة

القحطاني (2019)، ودراسة حمادة (2018)، ودراسة سعيد (2017).

الأداة الثانية: مستوى التميز المؤسسي لدى المدارس الثانوية الحكومية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة مستوى التميز المؤسسي وتم الرجوع للدراسات مثل:

دراسة العنزي (2019)، ودراسة العلاونة (2018)، ودراسة أبو غرارة (2018).

كما وتكونت الأداة بصورتها الأولية من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجزء الثاني: أداة لقياس درجة ممارسة مديري الإدارة المرئية

الجزء الثالث: أداة لقياس مستوى التميز المؤسسي

### صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الأداة تم أتباع ما يلي:

#### أ- الصدق الظاهري لأداتي الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بصورتها الأولية على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، والجامعات الأردنية، في تخصصات القيادة التربوية ، وأصول التربية، والمناهج، من ذوي الكفاءة والخدمة، والملحق (2) يبين أسماء المحكمين؛ وذلك بهدف تُعرف درجة ملاءمة الفقرات للمقياس وسلامة صياغتها ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، وإجراء أي تعديل أو إضافة يرونها مناسبة، وبناءً على تعديلات المحكمين لمحتوى فقرات الأداة، اعتبرت مؤشراً على صدق الفقرة، وتم إجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة، وذلك من خلال الأخذ بالملاحظات، إذ تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من جزأين الجزء الأول أداة الإدارة المرئية وقد تكونت من (23) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، وتكونت أداة التميز المؤسسي من (20) فقرة استبانة الجزء المتعلق بالإدارة المرئية، وتكونت أداة الإدارة المرئية بصورتها النهائية من (20) فقرة موزعة على ثلاث مجالات بعد أن تم حذف ثلاث فقرات، وتعديل الفقرات التي احتاجت لتعديل، أما بالنسبة لأداة التميز المؤسسي فقد تكونت بصورتها النهائية من (21) فقرة، بعد أن تم إضافة فقرة واحدة، وتعديل الفقرات التي احتاجت

لتعديل، والملحق (3) يبين الأداة بصورتها النهائية، والملحقان (1) و(3) يبينان الاستبانة بصورتها الأولية والنهائية.

### ب- صدق البناء لأداتي الدراسة

بعد التحقق من الصدق الظاهري للأداتين تم تطبيقها على عينة الدراسة، واستخراج صدق

الاتساق الداخلي (البناء) لهما، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient). والجدولين (3) و(4) يبينان ذلك.

### جدول (3)

معاملات الارتباط فقرات مجالات أداة الدراسة الأولى (الإدارة المرئية) الكلية

البعد	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
استراتيجية وضع قواعد العمل	م. الارتباط	.772**	.820**	.760**	.731**	.876**	.862**	.862**	.886**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
استراتيجية الترشيد	الفقرة	9	10	11	12	13			
	م. الارتباط	.607**	.622**	.850**	.816**	.887**			
استراتيجية التطهير	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000			
	الفقرة	14	15	16	17	18	19	20	
استراتيجية التطهير	م. الأرتباط	.723**	.753**	.828**	.841**	.623**	.891**	.775**	
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.004	

ويلاحظ من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات للإدارة المرئية تدل أن هناك

ارتباط ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعزز صدق الاتساق الداخلي لفقرات

مجالات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، توليد المعرفة، استراتيجية الترشيح،

استراتيجية التطهير).

## جدول (4)

معاملات الارتباط فقرات أداة الدراسة الثانية (التميز المؤسسي) الكلية

الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	.756**	.000
2	.756**	.000
3	.840**	.000
4	.800**	.000
5	.801**	.000
6	.565**	.001
7	.661**	.000
8	.693**	.000
9	.834**	.000
10	.673**	.000
11	.731**	.000
12	.841**	.000
13	.917**	.000
14	.851**	.000
15	.874**	.000
16	.831**	.000
17	.776**	.000
19	.846**	.000
20	.665**	.000
21	.758**	.000
22	.852**	.000

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط تدل على أن هناك ارتباط ودالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة التميز

المؤسسي.

## ثبات أداة الدراسة

تم التأكيد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة العاصمة عمان في لواء ماركا من داخل المجتمع ومن خارج العينة وبلغ عددها (30) معلم ومعلمة، وتم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

### جدول (5)

قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alphas) وثبات الاعادة لأداة الإدارة المرئية والتميز

#### المؤسسي

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال/الأداة
0.952	0.928	8	المجال الأول
0.764	0.817	5	المجال الثاني
0.862	0.856	7	المجال الثالث
0.909	0.956	20	الأداة الكلية/ الإدارة المرئية
0.824	0.967	21	الأداة الكلية/التميز المؤسسي

يلاحظ من الجدول وجود معاملات ثبات مرتفعة وهذا يعزز دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق

لتحقيق أغراض الدراسة.

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية

1- المتغيرات المستقلة: واقع درجة ممارسة الإدارة المرئية.

2- المتغيرات الوسيطة وتشمل:

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى

- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس، دراسات عليا.

- الخدمة ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5-أقل 10 سنوات، أكثر من 10

سنوات

3- المتغير التابع: مستوى التميز المؤسسي.

4- صُممت أدوات الدراسة تبعًا لمقياس ليكرت (Likert)، وفي هذه الدراسة تمّ اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتُعطى به الإجابات أوزانًا رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة كما هو موضح في الجدول (6)، إذ تم عرض فقرات الاستبانة على المبحوثين لتحديد درجة موافقتهم عليها.

#### جدول (6)

##### درجات الإجابة عن كل فقرة

الإجابة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
المستوى	1	2	3	4	5

وقد استخدمت المعادلة الآتية: لتحديد مدى المستويات

المدى = أعلى درجة - أقل درجة / 3

المدى =  $3/1-5 = 1.33$

وبذلك يكون المستوى المنخفض يمثله المتوسطات الحسابية من (1-2.33).

ويكون المستوى المتوسط يمثله المتوسطات الحسابية من (2.34-3.67).

ويكون المستوى بدرجة كبيرة يمثله المتوسطات الحسابية من (3.68-5).

#### المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإجراء المعالجة

الإحصائية المناسبة:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- وللإجابة عن السؤالين الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد واختبار (LSD) للمقارنات البعدية؟
- وللإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون " Person " .

### إجراءات الدراسة

- قامت الباحثة باتباع الإجراءات الآتية:
- تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الوسط إلى الجهات المعنية.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية في محافظة العاصمة عمان لحصر عدد المجتمع والعينة في المدارس الثانوية الحكومية.
- تم تطوير أدوات الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وتدقيقها وإعدادها من خلال عرضها على محكمين من ذوي الخدمة والاختصاص.
- تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة.
- تم تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة وترك لهم الوقت الكافي للإجابة، والتأكد من المعلومات التي تم جمعها.
- تم جمع أداة الدراسة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي.
- تم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة.
- تم استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.



## الفصل الرابع

### عرض النتائج

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة وذلك وفقاً لتسلسل أسئلتها على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء

ماركا للإدارة المرئية من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على مستوى ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية من وجهة نظر معلمهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	استراتيجية التطهير	3.82	0.73	1	كبيرة
2	استراتيجية الترشيد	3.81	0.79	2	كبيرة
3	استراتيجية وضع قواعد العمل	3.80	0.77	3	كبيرة
	الإدارة المرئية ككل	3.81	0.72		كبيرة

يشير جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة

ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية تراوحت ما بين (3.80\_ 3.82)، وبلغ

المتوسط الحسابي لأداة الإدارة المرئية ككل (3.81) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة ممارسة

كبيرة، وجاء مجال استراتيجية التطهير بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف

معياري (0.73) وبدرجة ممارسة كبيرة، وبالرتبة الثانية جاء مجال استراتيجية الترشيد وبمتوسط

حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال استراتيجية وضع

قواعد العمل وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.77) بالرتبة الثالثة والأخيرة وبدرجة ممارسة كبيرة.

وللتعرف على عينة الدراسة على فقرات كل مجال وحده، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات كل مجال، وفيما يلي عرض لذلك:

#### أ- المجال الأول: استراتيجية التطهير

وللإجابة على الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والجدول (8) يبين ذلك

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية التطهير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	يشخص مدير المدرسة المشاكل بدقة لوضع الحلول المناسبة.	3.92	0.84	1	كبيرة
16	يؤمن مدير المدرسة بإدارة التغيير لمواجهة التحديات المستقبلية.	3.89	0.86	2	كبيرة
20	يسعى مدير المدرسة إلى وضع خطط استراتيجية بهدف تحسين الأداء.	3.85	0.92	3	كبيرة
15	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لإيجاد الحلول المناسبة.	3.83	0.91	4	كبيرة
18	يؤمن مدير المدرسة بمبدأ (العقاب والثواب) للمعلمين.	3.79	0.95	5	كبيرة
17	يؤمن مدير المدرسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.	3.73	1.02	6	كبيرة
19	يأخذ مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين بعملية صنع القرار.	3.71	0.95	7	كبيرة
	استراتيجية التطهير ككل	3.82	0.73		كبيرة

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاء مجال استراتيجية التطهير ككل بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة كبيرة، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية التطهير تراوحت ما بين (3.71\_3.92) وبدرجة ممارسة كبيرة، حيث جاءت الفقرة (14) والتي تنص: "يشخص مدير المدرسة المشاكل بدقة لوضع الحلول المناسبة" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء بالرتبة الثانية الفقرة (16) وتنص: "يؤمن مدير المدرسة بإدارة التغيير لمواجهة التحديات المستقبلية" وبمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت الفقرة (20) وتنص: "يسعى مدير المدرسة إلى وضع خطط استراتيجية بهدف تحسين الأداء" بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة كبيرة، أما الفقرة (19) والتي تنص: "يأخذ مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين بعملية صنع القرار" بالرتبة السابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة ممارسة كبيرة.

#### ب- المجال الثاني: استراتيجية الترشيد

وللإجابة على الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والجدول (9) يبين ذلك

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية الترشيد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	ينتقي مدير المدرسة القرارات المتعلقة بالمعلمين لخدمة المصلحة المشتركة.	3.91	0.86	1	كبيرة
10	يتبنى مدير المدرسة نظام رقابة على الأداء المرؤوسين الحالي.	3.85	0.98	2	كبيرة
11	يوفر مدير المدرسة اقتراحات للحد من الهدر.	3.81	0.91	3	كبيرة
13	يعتمد مدير المدرسة على نتائج التغذية الراجعة في الأداء الوظيفي.	3.75	1.05	5	كبيرة
12	يعمل مدير المدرسة على ترشيد الممتلكات المستخدمة من قبل المعلمين.	3.73	1.01	4	كبيرة
	<b>استراتيجية الترشيد ككل</b>	<b>3.81</b>	<b>0.75</b>		<b>كبيرة</b>

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال

استراتيجية الترشيد تراوحت ما بين (3.73\_3.91) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال استراتيجية

الترشيد ككل بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة ممارسة كبيرة، حيث

جاءت الفقرة (9) والتي تنص: "ينتقي مدير المدرسة القرارات المتعلقة بالمعلمين لخدمة المصلحة

المشتركة" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة

كبيرة، وجاء بالرتبة الثانية الفقرة (10) وتنص: "يتبنى مدير المدرسة نظام رقابة على الأداء

المرؤوسين الحالي" وبمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة كبيرة،

وجاءت الفقرة (11) وتنص: "يوفر مدير المدرسة اقتراحات للحد من الهدر" بالرتبة الثالثة

وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة كبيرة، أما الفقرة (13) والتي

تنص: "يعتمد مدير المدرسة على نتائج التغذية الراجعة في الأداء الوظيفي" بالرتبة الرابعة

وبمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة ممارسة كبيرة، أما الرتبة الخامسة والأخيرة فجاءت الفقرة (12) والتي تنص: "يعمل مدير المدرسة على ترشيد الممتلكات المستخدمة من قبل المعلمين" وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة ممارسة كبيرة.

### ج- المجال الثالث: استراتيجية وضع قواعد العمل

وللإجابة على الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والجدول (10) يبين ذلك

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية وضع قواعد العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يضع مدير المدرسة قوانين العمل بوضوح.	4.08	0.85	1	كبيرة
3	يستخدم مدير المدرسة أساليب المراجعة والتقييم.	3.86	0.88	2	كبيرة
5	تتلاءم قوانين العمل بالمدرسة مع (رسالتها ورؤيتها).	3.85	0.98	3	كبيرة
2	يعمل مدير المدرسة على تعديل وتطوير قواعد العمل.	3.83	0.96	4	كبيرة
4	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بشفافية.	3.82	0.96	5	كبيرة
6	يتبنى مدير المدرسة تدريب الكوادر بشكل مستمر.	3.69	0.99	6	كبيرة
7	يستخدم مدير المدرسة أسلوب التعزيز للمرؤوسين.	3.68	0.98	7	كبيرة
8	يعمل مدير المدرسة بتطوير آليات مناسبة لتقويم الأداء.	3.61	1.00	8	متوسطة
	<b>استراتيجية وضع قواعد العمل ككل</b>	<b>3.80</b>	<b>0.77</b>		كبيرة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال

استراتيجية وضع قواعد العمل تراوحت ما بين (3.61\_4.08) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال

استراتيجية وضع قواعد العمل ككل بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة كبيرة، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص: " يضع مدير المدرسة قوانين العمل بوضوح " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء بالرتبة الثانية الفقرة (3) وتنص: " يستخدم مدير المدرسة أساليب المراجعة والتقييم " وبمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت الفقرة (5) وتنص: " تتلاءم قوانين العمل بالمدرسة مع (رسالتها ورؤيتها) " بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة كبيرة، أما الفقرة (2) والتي تنص: " يعمل مدير المدرسة على تعديل وتطوير قواعد العمل " بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة كبيرة، أما الرتبة الخامسة فجاءت الفقرة (4) والتي تنص: " يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بشفافية " وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت الفقرة (6) والتي تنص: " يتبنى مدير المدرسة تدريب الكوادر بشكل مستمر " بالرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت الفقرة (7) والتي تنص: " يستخدم مدير المدرسة أسلوب التعزيز للمرؤوسين " بالرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت الفقرة (8) والتي تنص: " يعمل مدير المدرسة بتطوير آليات مناسبة لتقويم الأداء. " بالرتبة الثامنة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة ممارسة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. الجنس

للإجابة عن ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، واستخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (11) ذلك:

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
استراتيجية وضع قواعد العمل	ذكر	19	3.38	.824	2.485	283	0.014
	أنثى	266	3.83	.760			
استراتيجية الترشيد	ذكر	19	3.39	.780	2.499	283	0.013
	أنثى	266	3.84	.779			
استراتيجية التطهير	ذكر	19	3.49	.805	2.077	283	0.039
	أنثى	266	3.85	.722			
الإدارة المرئية	ذكر	19	3.42	.785	2.475	283	0.014
	أنثى	266	3.84	.713			

يبين الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات

استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة مجالات الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى

لمتغير الجنس وبالنظر للمتوسطات الحسابية فإن الفروق ولصالح الإناث وبمستوى دلالة (0.014)

## 2. المؤهل العلمي

وللإجابة عن الجانب ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً بمتغير المؤهل العلمي، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (12) ذلك:

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
استراتيجية وضع قواعد العمل	بكالوريوس	252	3.80	.767	0.063	283	0.950
	دراسات عليا	33	3.81	.819			
استراتيجية الترشيد	بكالوريوس	252	3.80	.781	0.483	283	0.630
	دراسات عليا	33	3.87	.830			
استراتيجية التطهير	بكالوريوس	252	3.83	.737	0.481	283	0.631
	دراسات عليا	33	3.77	.700			
الأداة ككل	بكالوريوس	252	3.81	.725	0.013	283	0.990
	دراسات عليا	33	3.81	.723			

يبين الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (0.0130) وبمستوى دلالة (0.9900) وهي غير دالة إحصائية.

## 3. سنوات الخدمة

وللإجابة ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً بمتغير سنوات الخدمة، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (13) ذلك:



## جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخدمة	المجال
3.87	0.70	133	أقل من 5 سنوات	استراتيجية وضع قواعد العمل
3.52	0.75	91	5 سنوات - أقل 10 سنوات	
4.07	0.83	61	10 سنوات وأكثر	
3.80	0.77	285	المجموع	
3.86	0.73	133	أقل من 5 سنوات	استراتيجية الترشيد
3.58	0.80	91	5 سنوات - أقل 10 سنوات	
4.05	0.80	61	10 سنوات وأكثر	
3.81	0.79	285	المجموع	
3.94	0.69	133	أقل من 5 سنوات	استراتيجية التطهير
3.59	0.72	91	5 سنوات - أقل 10 سنوات	
3.92	0.78	61	10 سنوات وأكثر	
3.82	0.73	285	المجموع	
3.89	0.66	133	أقل من 5 سنوات	الإدارة المرئية ككل
3.56	0.72	91	5 سنوات - أقل 10 سنوات	
4.01	0.78	61	10 سنوات وأكثر	
3.81	0.72	285	المجموع	

يبين الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة

لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا تبعًا لمتغير سنوات

الخدمة، إذ حصل المعلمون ذوو الخدمة (10 سنوات وأكثر) بالرتبة الأولى وعلى أعلى متوسط

حسابي بلغ (4.01)، وبالرتبة الثانية المعلمون ذوو الخدمة أقل من خمس سنوات وبمتوسط حسابي

(3.89) وأخير جاء متوسط المعلمين ذوي الخدمة من خمس إلى أقل من عشر سنوات بالرتبة

الأخيرة إذ بلغ (3.56).

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)

وجاءت النتائج كما في الجدول (14).

#### جدول (14)

تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الإدارة المرئية
0.000	10.839	6.032	2	12.064	بين المجموعات	استراتيجية وضع قواعد العمل
		.556	282	156.928	داخل المجموعات	
			284	168.992	الكلي	
0.001	7.302	4.323	2	8.646	بين المجموعات	استراتيجية الترشيد
		.592	282	166.962	داخل المجموعات	
			284	175.608	الكلي	
0.001	6.912	3.562	2	7.125	بين المجموعات	استراتيجية التطهير
		.515	282	145.339	داخل المجموعات	
			284	152.464	الكلي	
0.000	9.065	4.499	2	8.999	بين المجموعات	الإدارة المرئية ككل
		.496	282	139.967	داخل المجموعات	
			284	148.966	الكلي	

يبين الجدول (14) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات

الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا، تعزى

لمتغير سنوات الخدمة استناداً على قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت (9.065) وبمستوى دلالة

(.000).

وللكشف عن مواقع الفروق تم اجراء المقارنات البعدية LSD ويبين الجدول (16) ذلك:

### جدول (15)

المقارنات الثنائية (مقارنات بعدية LSD) لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا تبعاً لمتغير الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	5-أقل 10 سنوات	10 سنوات وأكثر	مستوى الدلالة
استراتيجية وضع قواعد العمل	5-10 سنوات	1.00	2.00	.35208*	0.001
			3.00	.19151	0.098
	10 سنوات فأكثر	2.00	1.00	.35208*	0.001
			3.00	.54360*	.000
	10 سنوات فأكثر	3.00	1.00	.19151	0.098
			2.00	.54360*	.000
استراتيجية الترشيد	5-10 سنوات	1.00	2.00	.28363*	0.007
			3.00	.18425	0.123
	اقل من 5 سنوات	2.00	1.00	.28363*	0.007
			3.00	.46788*	.000
	10 سنوات فأكثر	3.00	1.00	.18425	0.123
			2.00	.46788*	.000
استراتيجية تطهير	اقل من 5 سنوات	1.00	2.00	.34429*	.000
			3.00	.01733	0.876
	5-10 سنوات	2.00	1.00	.34429*	.000
			3.00	.32697*	0.006
	10 سنوات فأكثر	3.00	1.00	.01733	0.876
			2.00	.32697*	0.006
الإدارة المرئية ككل	اقل من 5 سنوات	1.00	2.00	.33224*	0.001
			3.00	.11660	0.285
	5-10 سنوات	2.00	1.00	.33224*	0.001
			3.00	.44885*	.000
	10 سنوات فأكثر	3.00	1.00	.11660	0.285
			2.00	.44885*	.000

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

ويلاحظ من الجدول (15) وجود فروق دالة بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة لصالح

من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

**النتائج المتعلقة السؤال الثالث: ما مستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة على مستوى التميز المؤسسي

لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	ينابع مدير المدرسة تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي.	4.09	0.85	1	كبيرة
1	يوضح مدير المدرسة (الرؤية والرسالة).	4.05	0.85	2	كبيرة
2	يعرف مدير المدرسة المرؤوسين بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	4.04	0.83	3	كبيرة
11	يؤدي التواصل الفعال دوراً مهماً في توفير مناخاً داخلياً تسوده (المودة والاحترام).	4.04	0.85	3	كبيرة
5	يملك مدير المدرسة مهارات قيادية فعالة.	4.03	0.85	5	كبيرة
4	يولي مدير المدرسة تعريف المرؤوسين في المدرسة بأهمية التميز في عملهم.	3.97	0.85	6	كبيرة
9	يؤدي نظام التحفيز بالمدرسة دوراً فعالاً في التأثير في سلوك المعلمين.	3.97	0.83	6	كبيرة
14	يشجع مدير المدرسة على تطوير كفاءات المدرسة.	3.96	0.85	8	كبيرة
3	يوفر مدير المدرسة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.	3.95	0.76	9	كبيرة
15	يشجع مدير المدرسة على تحسين العمليات بطرق إبداعية.	3.95	0.85	9	كبيرة
12	يدعم مدير المدرسة عملية التغيير التنظيمي.	3.95	0.86	9	كبيرة
8	يملك مدير المدرسة المقدرة على (الإتصال والتواصل).	3.95	0.88	9	كبيرة
13	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإيجابية بين الموظفين.	3.94	0.88	13	كبيرة
7	يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية.	3.93	0.85	14	كبيرة
10	يوفر مدير المدرسة فرصة لمعلمين لتمكينهم من تحقيق التميز المؤسسي.	3.92	0.84	15	كبيرة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يمتلك مدير المدرسة المقدر على معرفة احتياجات المرؤوسين في المدرسة.	3.88	0.85	16	كبيرة
19	يتميز العمل في المدرسة بروح الفريق.	3.86	0.89	17	كبيرة
21	تمتلك المدرسة نظام فعال للرقابة.	3.84	0.91	18	كبيرة
20	تتوفر في المدرسة معايير لمؤشرات للأداء.	3.83	0.93	19	كبيرة
17	يوفر مدير المدرسة برامج ل (لتدريب والتأهيل) في المدرسة.	3.81	0.88	20	كبيرة
18	يوفر مدير المدرسة الموارد المالية للتحفيز.	3.79	0.92	21	كبيرة
	<b>التميز المؤسسي ككل</b>	<b>3.94</b>	<b>0.63</b>		كبيرة

يشير جدول (16) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأداة التميز

المؤسسي حيث تراوحت بين (3.79\_ 4.09) وبمستوى ممارسة كبيرة، وجاء المتوسط الحسابي

لأداة التميز المؤسسي ككل (3.94) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى ممارسة كبيرة، حيث جاءت

الفقرة (6) والتي تنص: " يتابع مدير المدرسة تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي" على الرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى ممارسة كبيرة، وجاءت الفقرة

(1) والتي تنص: " يوضح مدير المدرسة (الرؤية والرسالة)" بالرتبة الثانية وبمستوى درجة كبيرة

وبمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت الفقرتان (2) و(11) بالرتبة الثالثة

وبمتوسط حسابي (4.04) وبمستوى درجة كبيرة، أما الفقرة (18) والتي تنص: " يوفر مدير المدرسة

الموارد المالية للتحفيز" بالرتبة العشرون والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.92)

وبمستوى ممارسة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

### 1. الجنس

للإجابة عن ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، واستخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (17) نتائج التحليل:

#### جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

الأداة	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	ذكر	19	3.83	.447	.785	283	0.433
	أنثى	266	3.95	.639			

يلاحظ من الجدول (17) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المؤسسي المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (.785) وبمستوى دلالة (.433).

### 2. المؤهل العلمي

للإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير المؤهل العلمي في هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، واستخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (20) ذلك:

## جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
استراتيجيات التدريس	بكالوريوس	252	3.96	.625	.402	283	0.688
	دراسات عليا	33	3.98	.654			

يلاحظ من الجدول (18) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المؤسسي المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (.402) وبمستوى دلالة (0.688) وغير دالة إحصائياً.

## 3. سنوات الخدمة

للإجابة عن ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة

لتقديرات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، واستخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (19) ذلك:

## جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	الخدمة التدريسية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التميز المؤسسي	أقل من 5 سنوات	133	3.95	0.65
	5-أقل من 10 سنوات	91	3.86	0.60
	10 سنوات وأكثر	61	4.04	0.68
المجموع		285	3.94	0.63

يبين الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل المعلمون ذوو الخدمة (10 سنوات وأكثر) بالرتبة الأولى وعلى أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، وبالرتبة الثانية المعلمون ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات) وبمتوسط حسابي (3.95) وأخير جاء متوسط المعلمون ذوو الخدمة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.86).

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (22).

#### جدول (20)

تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق لمستوى التميز المؤسسي لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.119	2	.560	1.425	0.242
داخل المجموعات	110.764	282	.393		
الكلية	111.884	284			

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين

متوسطات الاستجابة في أداة التميز المؤسسي، تعزى لمتغير الخدمة التدريسية استناداً على قيمة

(ف) المحسوبة لمتغير سنوات الخدمة، إذ بلغت (1.425) وبمستوى دلالة (0.242).



النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وبين مستوى التميز المؤسسي لديهم؟

للإجابة عن ذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين أداة الإدارة المرئية والتميز المؤسسي:

### جدول (21)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الإدارة المرئية ومستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين

التميز المؤسسة ككل	الإدارة المرئية				معامل الارتباط ومستوى الدلالة	المجال
	الإدارة المرئية ككل	استراتيجية التطهير	استراتيجية الترشيد	استراتيجية وضع قواعد العمل		
.386**	.958**	.836**	.869**	1	م. الارتباط	استراتيجية
.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	وضع قواعد
285	285	285	285	285	حجم العينة	العمل
.367**	.948**	.865**	1	.869**	م. الارتباط	استراتيجية
.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	الترشيد
285	285	285	285	285	حجم العينة	
.384**	.945**	1	.865**	.836**	م. الارتباط	استراتيجية
.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	التطهير
285	285	285	285	285	حجم العينة	
.400**	1	.945**	.948**	.958**	م. الارتباط	الإدارة المرئية
.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	ككل
285	285	285	285	285	حجم العينة	
1	.400**	.384**	.367**	.386**	م. الارتباط	التميز
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	المؤسسي ككل
285	285	285	285	285	حجم العينة	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويلاحظ من الجدول السابق وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية، حيث كانت جميع

قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية

ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة

المرئية وبين مستوى التميز المؤسسي لديهم.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وعرضاً

لأهم التوصيات على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية من وجهة نظر معلميهم؟"

بينت النتائج بالجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

مجالات درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية قد جاءت مرتفعة.

وبلغ المتوسط الحسابي لأداة الإدارة المرئية ككل (3.81) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة

ممارسة كبيرة، وتراوحت المجالات الثلاث ما بين (3.80\_ 3.82)، وجاء مجال استراتيجية التطهير

بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة كبيرة، وبالرتبة

الثانية جاء مجال استراتيجية الترشيد وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة

ممارسة كبيرة، وجاء مجال استراتيجية وضع قواعد العمل وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف

معياري (0.77) بالرتبة الثالثة والأخيرة وبدرجة ممارسة كبيرة، أما المتوسط الحسابي لأداة الإدارة

المرئية ككل (3.81) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة ممارسة كبيرة.

وتفسر الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا على ممارسة الإدارة

المرئية التي تعتمد على التواجد بالميدان ومتابعة العمل والإشراف عليه وتشخيص المشاكل وإيجاد

الحلول المناسبة لها بالاعتماد على وجود قواعد عمل متطورة وواضحة تمثل الواقع الإداري،

والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإن أسلوب الإدارة المرئية ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية

للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ماركا، كما

وتسهم الإدارة المرئية على رفع الأداء في المدارس الثانوية وتسهم في تقدمها وتنميتها والمحافظة على رأس المال البشري وتطويره ورفع مستوى دافعية العمل للمدرسة .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الهذلي (2015)، ودراسة القحطاني (2019)، ودراسة ميرسلا وجوزيفن وماكوبا (Marcella & Josephine & Kafwa, 2011)، وتختلف مع دراسة حمادة(2018)، ودراسة العوامل (2019) التي أظهرت أن مستوى الإدارة المرئية جاءت متوسطة بأن مستوى الإدارة المرئية جاءت متوسطة.

### مناقشة النتائج لمجالات الإدارة المرئية:

#### أ- المجال الأول: استراتيجية التطهير

يبين نتائج الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية التطهير تراوحت ما بين (3.71\_3.92) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال استراتيجية التطهير ككل بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن مديري المدارس الثانوية يحرصون على تطبيق استراتيجية التطهير لأنه متطلب للوصول إلى الإدارة المرئية مما يتطلب من المستويات الإدارية التعرف على المشاكل والصعوبات والتحديات التي تواجههم أثناء القيام بالمهام الموكولة إليهم، وتشخيصها بالتعاون ومعرفة أسبابها بدقة واقتراح الأساليب التي تؤدي إلى علاجها.

حيث جاءت الفقرة (14) والتي تنص: "يشخص مدير المدرسة المشاكل بدقة لوضع الحلول المناسبة" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة كبيرة، ويعزى ذلك أن مديري المدارس الثانوية يهتمون بأداء العاملين وزيادة الكفاءة والفعالية وذلك بالاعتماد على استراتيجية التطهير بطريقة منظمة وشاملة تقوم بتشخيص ومعرفة المشاكل وأسبابها بدقة وسبل علاجها واقتراح الحلول واختيار البديل الأنسب مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

وجاءت الفقرة(19) والتي تنص: " يأخذ مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين بعملية صنع القرار " بالرتبة السابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي(3.71) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة ممارسة كبيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يتشاركون مع المعلمون من خلال الأخذ بآرائهم وتبادل الخبرات والأفكار بما يعود بنفع قيادتهم وإدراكهم بأهمية العملية التعليمية والتربوية.

#### ب- المجال الثاني: استراتيجية الترشيد

بينت نتائج الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية الترشيد تراوحت ما بين (3.91\_3.73) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال استراتيجية الترشيد ككل بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس الثانوية يتعمل من خلال إدارتها على استخدام وتبني استراتيجية الترشيد وجعلها ثقافة لديها، تعمل على تشجيع المرؤوسين على الالتزام بها عند استخدام الموارد في مختلف المهام والأعمال، ولأن الترشيد يسهم في تخفيض التكاليف المادية والنفقات التشغيلية وسعيها على تحسين الجودة من خلال ترشيد مدروس بشكل جيد ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء والجودة.

وجاءت الفقرة (9) والتي تنص: " ينتقي مدير المدرسة القرارات المتعلقة بالمعلمين لخدمة المصلحة المشتركة" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري(0.84) وبدرجة ممارسة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يحرص على خدمة المرؤوسين ويسعى على رضاهم وتلبية متطلباتهم، بما يعود بالمنفعة المشتركة لكافة عناصر العملية التربوية.

أما الرتبة الخامسة والأخيرة فجاءت الفقرة (12) والتي تنص: " يعمل مدير المدرسة على ترشيد الممتلكات المستخدمة من قبل المعلمين " وبمتوسط حسابي(3.71) وانحراف معياري(1.01) وبدرجة ممارسة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن المدير يعمل على القضاء على الهدر من خلال

الأساليب والأهداف والتخطيط الجيد الذي يعمل على الترشيد عند استخدام الممتلكات بأقل وقت وجهد، ويحرص المدير على الترشيد والاستغلال الأمثل للموارد والممتلكات والامكانات على حساب المعلمون.

### ج- المجال الثالث: استراتيجية وضع قواعد العمل

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال استراتيجية وضع قواعد العمل تراوحت ما بين (3.61\_4.08) وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال استراتيجية وضع قواعد العمل ككل بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة كبيرة، ويُعزى ذلك إلى أدراك ووعي مديري المدارس لأهمية وضع القواعد والقوانين، وأن تحقيق التميز المؤسسي هدف رئيسي لأي مدرسة، وأن تبني هذه الاستراتيجية يحقق التميز المؤسسي خاصة إذا كانت قواعد العمل تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي واضح.

حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص: " يضع مدير المدرسة قوانين العمل بوضوح " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة كبيرة، وتعزو الباحثة أن مدير المدرسة يسعى لتبني وتحقيق رؤية ورسالة العملية التعليمية التربوية من خلال وضع القواعد والأنظمة ومهام وواجبات وحقوق المعلم في المدرسة بوضوح، وشرح النظام الإداري واللوائح المدرسية بكل دقة ووضوح.

وجاءت الفقرة (8) والتي تنص: " يعمل مدير المدرسة بتطوير آليات مناسبة لتقويم الأداء." بالرتبة الثامنة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة كبير، تشير هذه النتيجة الى ميل مديري المدارس إلى استخدام أساليب التطوير للمعلمين وميلهم إلى

استخدام أساليب تنمي كفاءة المعلمين وذلك من خلال التدريب والدورات التي تسعى على رفع مستوى الأداء للمعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. الجنس

بينت نتائج الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ويعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر دقة وقدرة على تصور أسلوب الإدارة المرئية واستراتيجياتها وأنهن يعتقدن أن الرقابة والمتابعة في تنفيذ العمل والإشراف عليه، وتشخيص المشاكل من أسباب وتحديد الطرق والأساليب المناسبة لإنجاز العمل ونجاحه، وأن الإناث لديهن شعور بالمسؤولية أكثر من الذكور، وأنهن أكثر وعياً وإدراكاً كثيراً بأسلوب الإدارة المطبق في المدارس.

وافقت هذه النتائج مع دراسة حمادة (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، ولصالح الإناث، ومع دراسة القحطاني (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية تعزى لمتغير الجنس ولكن لصالح الذكور

## 2. المؤهل العلمي

بينت نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (0.013) وبمستوى دلالة (0.990)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمون على مختلف درجاتهم العلمية ومؤهلهم العلمي يسعون إلى تحسين أوضاعهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ويدركون أهمية ممارسة الإدارة المرئية واستراتيجياتها من وضع الأنظمة والقواعد الترشيد في استخدام الإمكانيات داخل المدرسة وأنهم يتمتعون بالخدمة والمعرفة المكتسبة من الخدمة المهنية، وأن ممارسة الإدارة المرئية تعتمد على الدراية المبنية على الخلفية المهنية، وما يكتسب من تلك الخدمة والمعرفة من حسن توزيع للجهود والطاقات في ممارسة العمل من موقع العمل، وكيفية العمل وتحسينه وتخفيف الهدر والقضاء عليه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهذلي (2015)، ودراسة حمادة (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول استراتيجيات الإدارة المرئية لدى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة القحطاني (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول استراتيجيات الإدارة المرئية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في استراتيجية التطهير، أما استراتيجية الترشيد ووضع قواعد العمل فقد أظهرت وجود فروق دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لحملة البكالوريوس وما دون وحمة الماجستير.

### 3. سنوات الخدمة

- بينت النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ت الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا، تعزى لمتغير سنوات الخدمة استناداً على قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت (9.065) وبمستوى دلالة (0.000).
- وجود فروق دالة بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
- وتعزو الباحثة ذلك أن المعلمون من ذوي الخبرات الكبيرة يدركون أهمية دور مدير المدرسة وتبنيه لأسلوب الإدارة المرئية التي تمارس من قبله وأن هذا الأسلوب يرتبط بعامل الخدمة الأكثر، وأن المعلمين ذوي الخدمة أكثر من عشر سنوات لديهم نظرة للأساليب الإدارية التي يتبعها مديري المدارس مما يزيد من معرفتهم وكفائهم لأهمية الإدارة المرئية، وأن عامل الخدمة مهم جداً للتعرف على الأساليب الإدارية وممارسة الإدارة المرئية من خلال كيفية توزيع الوقت والجهد للوصول إلى أفضل جودة إدارية ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة القحطاني (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول استراتيجيات الإدارة المرئية محل الدراسة تعزى لسنوات الخدمة ولصالح من خبرتهم أقل 5 سنوات في استراتيجيات التطهير والترشيد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول استراتيجيات الإدارة المرئية محل الدراسة تعزى لسنوات الخدمة في استراتيجيات وضع قواعد العمل ولصالح حملة الدراسات العليا، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الهذلي (2015) ودراسة حمادة (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة



إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول استراتيجيات الإدارة المرئية محل الدراسة تعزى لسنوات الخدمة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: ما مستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم؟**

أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأداة التميز المؤسسي حيث تراوحت بين (3.79\_ 4.09) وبمستوى ممارسة كبيرة، وجاء المتوسط الحسابي لأداة التميز المؤسسي ككل (3.94) وانحراف معياري (0.65) وبمستوى ممارسة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن لمدير المدرسة دوراً رئيسياً ومهماً في صياغة أهداف المدرسة وتفعيل قدراتها الإدارية والأكاديمية، وضع استراتيجية العمل في ضوء احتياجات أهداف المدرسة، وأن مسؤوليته كقائد تربوي تعني إدراكه لحاجات المدرسة وحاجات المرؤوسين والمتعلمين، وإن تطوير المدرسة وتحديثها يتطلب من المدير أن يتمتع بإدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة بسلوكه القيادي في إدارة وتنظيم مدرسته؛ فلذلك تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، إذ تحدد المعالم وترسم الطريق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستوى من التميز، لأن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي تتوقف على مديريها واتجاهاته وإدراكه لرسالته والإلمام بالمعرفة وكل ما هو جديد وحديث، والسعي إلى إيصال استراتيجية العمل إلى جميع المعلمين في المدرسة، والعمل على المراجعة الدورية لأساليب العمل لضمان التميز في الأداء، وتحديد جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل في أقصر وقت وأقل جهد، وتقييم ومتابعة تنفيذ استراتيجيات العمل لمعرفة مدى كفاءته ومدى التحقق والجودة وذلك لتحقيق التشارك وترسيخ العمل بروح الفريق، وأن المدرء يدركون أن العمل يجب أن ينطلق من رؤية ورسالة واضحة باعتبارها تحدد الاتجاه الرئيسي لعمل كافة المعلمين في المدرسة، وأن التميز

المؤسسي من وجهة نظرهم يتحقق بمستويات عالية من التميز والجودة والالتقان، وأنه مطلب ضروري ينبغي الاهتمام به لتحقيق الريادة والصدارة في التميز في ميدان العمل، وذلك من هلال وجود رأس مال بشري متميز وكفاء لديه قدرات عالية من الكفاءة والمعرفة والخدمة،

إذ جاءت الفقرة (6) والتي تنص: "يتابع مدير المدرسة تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي" على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.85) ومستوى ممارسة كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن المدير يعمل على التخطيط الجيد ويتبع الأساليب الحديثة بإدارته ويعمل على استقطاب الكفاءات والقدرات المطلوبة لتنفيذ العمل ويتابعه خلال العام الدراسي، ويتقبل التغيير وعلى استعداد لمواجهة التغيرات والمستجدات الطارئة، كما ويعزى ذلك إلى تفهم مديري المدارس الثانوية للتخلص أو التحجيم من الإدارة التقليدية مما يحقق مواكبة معطيات الواقع والتحديات المعاصرة سعياً للتميز والمنافسة وبالتالي بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة بما تتناسب مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، وتفعيل الاتصال والتواصل مع المرؤوسين، ومتابعه الأداء، ترسيخ المبادئ والقيم المؤسسية في نفوس المرؤوسين فيها وتحفيز المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية، وبناء الثقة والولاء المؤسسي للمرؤوسين، وكسب ولائهم للمؤسسة وعلاج المشكلات وحلها، والتقليل من ضغط العمل، وإشاعه روح المرح في نفوس المرؤوسين، وبالتالي الوصول لتحقيق الأهداف والارتقاء ورفع مستوى الأداء والمخرجات والتميز المؤسسي.

أما الفقرة (18) والتي تنص: "يوفر مدير المدرسة الموارد المالية للتحفيز" بالرتبة العشرون وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى ممارسة كبيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن التحفيز والثواب يعزز تشجيع التجارب الإبداعية ومتابعة المتميزين، إذ يهدف التميز إلى استكشاف الطاقات الإبداعية وإبراز النماذج المشرفة لنشر ثقافة الإبداع التي تسهم في تقدم المجتمع، وبالتالي تحقيق مصالح مشتركة تعود على العملية التربوية بالنفع والفائدة، وأن مدير

المدرسة يعمل على توفير المناخ التنظيمي إيجابي من خلال تحفيز المرؤوسين على الانتاج ورفع مستوى الاداء لديهم وتشكيل فريق العمل المتعددة الوظائف والمهام.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العلاونة (2018)، ودراسة أبو مصطفى(2019)، وتختلف مع نتائج أبو غرارة (2018)، ودراسة العنزي(2019)، ودراسة الحجيج (2019)، ودراسة سعاده (Saada, 2016).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

### 1. الجنس

أظهرت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (0.785) وبمستوى دلالة (0.433) وغير دالة إحصائياً، وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات على اختلاف الجنس متفقين بوجهة النظر حول أهمية الأداء والجودة والتقدم بالأداء للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي، وفق أسلوب الإدارة الذي يتبعه مدير المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة سعاده (Saada, 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة المعيار القيادة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة الحجيج (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لمجالات التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.

## 2. المؤهل العلمي

بينت نتائج الجدول (20) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المؤسسي المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة، إذ بلغت (4.02). وبمستوى دلالة (0.688)، ويعزى ذلك إلى أن المعلمين من حملة البكالوريوس والدارسات العليا يسعون معاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتشارك مع الإدارة المدرسية التي تتبع أفضل الاستراتيجيات والأساليب الإدارية التي تحسن من أدائهم المهني والأكاديمي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة وفق مصلحة مشتركة تعود على الجميع بالنفع والفائدة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الحجيج (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في

درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لمجالات التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 3. سنوات الخدمة

بينت نتائج الجدول (21) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التميز

المؤسسي تعزى لمتغير الخدمة التدريسية، إذ حصل المعلمون ذوو الخدمة (10 سنوات وأكثر)

بالرتبة الأولى وعلى أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، وبالرتبة الثانية المعلمون ذوي الخدمة (أقل

من 5 سنوات) وبمتوسط حسابي (3.95) وأخيراً جاء متوسط المعلمون ذوو الخدمة (5 سنوات) إلى

أقل من 10 سنوات) بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.86).

وبينت نتائج الجدول (22) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسطات الاستجابة في أداة التميز المؤسسي، تعزى لمتغير الخدمة التدريسية استناداً على

قيمة (ف) المحسوبة لمتغير الخدمة التدريسية، إذ بلغت (1.425) وبمستوى دلالة (0.242) وغير دالة إحصائياً.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين جميعهم على اختلاف سنوات خدمتهم الأكثر يتمتعون بالمعرفة وكل ما هو جديد وحديث لتحسين الأداء، ويقومون بأداء المهام المنوطة إليهم وفق أساليب تساهم بتحسين العمل بالتعاون والتشارك والعمل بروح الفريق، ويسعون إلى المراجعة الدورية لأساليب العمل لضمان التميز في الأداء، وتحديد جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل في أقصر وقت وأقل جهد وصولاً بالمدرسة للتميز المؤسسي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الحجيج (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لمجالات التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف هذه النتائج مع دراسة سعادة (Saada, 2016) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخدمة ولصالح سنوات الخدمة (5) سنوات فأكثر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وبين مستوى التميز المؤسسي لديهم؟

بينت نتائج السؤال الخامس إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً ( $\alpha = 0.05$ )، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وبين مستوى التميز المؤسسي لديهم.

وتعزو الباحثة ذلك أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الإدارة المرئية في إدارتهم وذلك لنجاح الإدارة الذي يتمثل بمتطلبات ادارية فنيه يعتمدون عليها من خلال التخطيط ووضع القواعد

والأنظمة والتطهير والترشيد والتواجد في مكان تنفيذ العمل الإشراف عليه ومعرفة مدى تحقيق الأهداف والإنجاز وتقديم التغذية الراجعة، والتعاون والتشارك وأخذ الآراء وتبادل الأفكار في حل المشاكل والمستجدات التي تواجه سير العمل وتعيق تنفيذه، وذلك سعياً للنجاح، والاندماج مع المرؤوسين بالتصميم الفعال والتركيز على العمليات وتقديم برامج تدريبية وتوعوية لجميع المرؤوسين من خلال الاساليب الحديثة وغير تقليديه لتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يحقق التميز المؤسسي لمدارسهم، كما وتُفسر هذه النتيجة بأن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بقدرات فكرية عقلية ومهارات في تقديم مستويات أداء عالية الكفاءة، وذلك من خلال متابعة تنفيذ العمل والتشارك وتبادل الأفكار بين المدير والمرؤوسين مما يعزز الثقة المتبادلة بينهم، ويعود بالنفع على سير العمل داخل المدرسة وبالتالي يحقق الجودة والكفاءة والدقة في العمل والوصول للأهداف المرجوة، وكذلك انعكاس الاهتمام بالموارد البشرية المدرسية من خلال التدريب والتعليم والتخطيط لرفع قدرتها في تحقيق الاداء المدرسي المميز، أي أنه كلما مارس مديرو المدارس الثانوية الإدارة المرئية سيؤدي ذلك إلى التميز المؤسسي للمدرسة.

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة ومناقشتها توصي الدراسة بما يأتي:

- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل لتعزيز عمل الإدارة المرئية وأهميتها موجهة بشكل خاص لمديري المدارس (الذكور).
- إشراك المعلمون في وضع قواعد العمل بشكل أكثر فاعلية ليسهل تنفيذه والالتزام بها من قبلهم.
- عقد دورات إنعاشية لمديري المدارس بهدف تعزيز وتزويد المديرين بكل ما هو جديد والاطمئنان على استمرارية الارتقاء بمدارسهم وتحقيق تميزها.
- اجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة حول الإدارة المرئية لمديري المدارس باستخدام متغيرات أخرى كجودة الخدمات التعليمية، والإبداع الإداري، والميزة التنافسية، وبمجتمعات أخرى.
- اجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة حول التميز المؤسسي لدى المدارس باستخدام متغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي، ودافعية الإنجاز.
- توفير وزارة التربية والتعليم الاحتياجات اللازمة من الأجهزة التكنولوجية للعملية التعليمية في المدرسة لتحقيق أهدافها.
- إقامة دورات التعليم المستمر لتوفير التدريب والتأهيل في مختلف المجالات للمعلمين ولتكون وسيلة لتحقيق صلة حية ومستمرة بينه وبين مدرسته.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

ال مزروع، بدر بن سلمان(2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.

أبو النصر، مدحت(2008). الأداء المؤسسي المتميز، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو جمعة، محود حسين(2016). التميز المؤسسي عوامل النجاح، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو غرارة، عفاف سليم (2018). درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بتمكنهم من حل المشكلات المؤسسية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

أبو مصطفى، سهيلة سليمان(2019). درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

برهمن، أميرة (2012). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى. السعودية.

الجبيري، تغريد (2009). دور إدارة التمييز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في القدس، فلسطين، دار نابلس للنشر والتوزيع.

جمال، لينا (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري، المملكة العربية السعودية، دار من المحيط إلى الخليج ودار خالد اللحياي للنشر والتوزيع.

الجميل، أمل (2011). مهام مديريات رياض الاطفال ومدى توافرها لديهن، مجلة الفتح، 2(47)، 57 – 89.



الحبيصي، عبد المعطي(2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.

الحجيج، سمية عودة(2019). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

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

الحوامدة، نضال والعتيبي، أمل محمد(2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرار، مجلة جامعة المنصورة، 6(11)، 61-100.

خمش، سوزان موسى (2014). أنموذج مقترح للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

الدوري، غسان (2010). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول تطبيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

زايد، عادل محمد(2005). الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز. مركز بحوث والدراسات التجارية، جامعة القاهرة، مصر.

سعيد، هدى قاسم (2017). الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والمؤسسية، 23(98)، 236-260.

السلمي، عائض بن عويض (2017). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية جامعة المنيا، (5) 1، 72-1.

سهمود، إيهاب (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى)، فلسطين.

السيد، رضا (2007). عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات المؤسسية العالية. القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.

الشرمان، محمد أحمد (2019). درجة ممارس الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

الشوا، عفت ياسر (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

شوقي، قبطان (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. بحث منشور، الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية\_ الجزائر، 1-18.

صباح، إيمان (2012). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث وسبل تفعيلها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الصيرفي، محمد (2009). التميز المؤسسي للعاملين في قطاع التربية والتعليم. الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر ولتوزيع.

العبادي، أحمد عبد الله (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة المؤسسيين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

العبادي، هاشم فوزي (2007). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، دراسات إدارية، 1(3)، 84-117.

عباس، سهيلة (2004). القيادات الابتكاري والأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عساف، ليلى والصرابرة، خالد (2011). انموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق، 27(3)، 645-589.

عطوي، جودت عزت (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، عمان: الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلاونة، ابتسام عايش (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز المؤسسي في لواء قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

العنزي، خالد جاسم (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، المفرق: الأردن.

العوامل، ساره عبد الحافظ (2019). مستوى الادارة المرئية وعلاقتها بالتميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

غازي، علي (2010). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح " سلسلة التميز"، 3، 8-12.

الفريجات، غالب عبد المعطي (2015). الإصلاح والتطوير التربوي، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

القحطاني، ريم بنت ثابت (2019). واقع تطبيق رؤساء الأقسام المؤسسية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030 م، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(17)، 1\_29.

المساعد، أحمد عطا (2016). معوقات إدارة المدرسة الثانوية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن، من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها، دار سمات للدراسات والأبحاث، م(5)ع(5)، صص 272-285.

المعاني، أحمد اسماعيل (2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله للتميز. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

المليجي، رضا إبراهيم(2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مصر: عالم الكتب.

النسور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي جراسة تطبيقية في وزارة التعليم الالي والبحث العلمي الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

الهدلي، واجد (2015). إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى. السعودية.

الهلالات، صالح علي (2014). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم (2015). المؤتمر التطوير التربوي لوزارة التربية والتعليم، استرجع بتاريخ: 24-4-2020 المتوفر عبر: <http://WWW.moe-edc.gov.jo/Specialgoal.aspx>

وزارة التربية والتعليم (2020). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2018-2020، استرجع بتاريخ: 28-4-2020.

يوسف، داليا طه(2013). كيف استخدم أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. دراسات عربية في التربية وعلم النفس-السعودية، 35(4)، 351-368.

## المراجع الأجنبية

- ABU Al-Naser, S and AL-Shobaki, M (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, **ITEE Journal Information Technologe & Electrical Engineering**, 6(2).10-16.
- ALdaihani, S .(2017). Achieving Excellence in Kuwait Schools: A School Leaders. **Viewpoint Arts and social sciences Journal**, 8(3). 1-7.
- Brown, G, & Coley, K (2011). The effect of walkrough observations on teacher perspectives in Christian schools, **Christian perspective in sducation**, 3(2), 1-24.
- Daiya, Bhupendra (2012). Applying Gemba Kaizen at sks Separator in Cement Plant: A Case Study. **ISOR Journal of Engineering**. Volume 2, Issue 9, P.p. 1-6.
- Igbal, M. & Ahmad, S. & Khan, W. (2014). School Excellece: principals Perceptions and Student, Expectations: **FWU Journal of Social Sciences**, 8(2), 15-25.
- Imai, M. (2013). **The Kaizen approach to Quality, Going for Gold, Tutorial on Gemba Kaizen**, Switzerland: Kaizen Institute.
- Marcella, M. Josephine, M & Kafwa, N. (2011). Crisis in Value Education in Kenya: What It Portends For Educational Leadership and Management, **International Journal of Curriculum and Instruction**, 1(1), 1-14.
- Mellor, J. (2016). **An Action Research investigation in to the innovation of a creative pedagogic approach within a secondary schoole Building Schools for the Futuer project**, (Unpublished doctoral dissertation) School of Eduction University of Leicester, In Britain.
- Saada, A. (2016). **Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution-UCAS AS A Case Study**. Thesis Master in Business Administration. Islamic University, Gaza.
- Salleh. M. & Alwani, N.(2015). Beast Practice of Individual Competences in Strategic Leadership among Principals of Excellent Secondry Schools, Malaysia. **Internayional Journal of Scientific and Research Publications**, 5(6). 2250-3153.

Sally, T & Contributor, T. (2014). **Visual Management**, Fourth International Conference on Construction in the 21<sup>st</sup> Century, May 30-33, Istanbul.

Schultz, A. (2013). **Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice**, University of Salford, Greater Manchester, UK.

Tezal, A., Koskela, L. and Tzortzopoulos, P. (2010). **Visual management in construction: Study report on Brazilian cases**. University of Salford, Maxwell 100.

Titu, M., Oprean, C., & Grecu, D. (2010). Applying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. **Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists**, 3 (1), 1-5. University of Salford.

## الملحقات

## الملحق (1)

### الاستبانة بصورتها الأولى



الاستاذ الدكتور/.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف تعرف " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من جزأين، الجزء الأول عبارة عن استبانة: تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة المرئية، تكونت من (23) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: ( استراتيجيات وضع قواعد العمل واستراتيجية الترشيد، استراتيجية التطهير)، والجزء الثاني أيضاً استبانة: تقيس مستوى التميز المؤسسي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، تكونت من (20) فقرة، وصممت الأدوات وفق مقياس ليكرت الخماسي، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تربوية في تحكيم الأدوات تأمل الباحثة بتحكيم أداتي الدراسة وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات، وصلاحيات الفقرات، وأي تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير

الباحثة: راية أبو هزيم



## المعلومات الشخصية:

## 1. الجنس:

 ذكر أنثى

## 2. سنوات الخدمة:

 أكثر من 10 سنوات أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات

## 3. المؤهل العلمي:

 دراسات عليا بكالوريوس

الجزء الأول: استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة المرئية:

الرقم	الفقرة	الأنتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
<b>أ_المجال الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل:</b>							
1.	يضع المدير قوانين العمل بوضوح.						
2.	يعمل المدير على تعديل وتطوير قواعد العمل.						
3.	يستخدم المدير أساليب المراجعة والتقييم.						
4.	يتعامل المدير مع المعلمين بشفافية.						
5.	تتلاءم قوانين العمل بالمدرسة مع رسالتها ورؤيتها.						
6.	يتبنى المدير تدريب الكوادر بشكل مستمر.						
7.	يستخدم المدير أسلوب التعزيز للمرؤوسين.						
8.	يعمل المدير لتطوير آليات مناسبة لتقييم الأداء.						
<b>ب_ المجال الثاني: استراتيجية الترشيح: القضاء على الهدر في الأنشطة.</b>							
9.	ينوع المدير من قراراته المتعلقة بالمعلمين لخدمة المصلحة المشتركة.						
10.	يتبنى المدير نظام رقابة على الأداء الحالي للمرؤوسين.						
11.	يوفر المدير خططاً للحد من الهدر.						
12.	يعمل المدير على ترشيح الممتلكات						

						المستخدمة من قبل المعلمين.
						13. يستخدم المدير أسلوب التغذية الراجعة.
						14. يوفر المدير ما يخدم المعلمين من وسائل وامكانات.
						15. يعزز المدير روح الانتماء للمعلمين تجاه العمل.
						16. يستخدم المدير أساليب إدارية حديثة ومتطورة.
<b>ج_ المجال الثالث: استراتيجية التطهير: وهي نزول المدير على أرض الواقع وتشخيص المشاكل وعلاجها بدقة.</b>						
						17. يشخص المدير المشاكل بدقة لوضع الحلول المناسبة.
						18. يتعاون المدير مع المعلمين لإيجاد الحلول المناسبة.
						19. يؤمن المدير بإدارة التغيير لمواجهة التحديات المستقبلية.
						20. يؤمن المدير بمبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.
						21. يؤمن المدير بمبدأ العقاب والثواب للمعلمين.
						22. يأخذ المدير آراء ومقترحات المعلمين بعملية صنع القرار.
						23. يسعى المدير إلى وضع خطط استراتيجية بهدف تحسين الأداء.

الجزء الثاني: استبانة مستوى التميز المؤسسي لمديري المدارس الثانوية الحكومية

الرقم	الفقرة	الأنتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
1.	يوضح مدير المدرسة الرؤية والرسالة .						
2.	يعرف المرؤوسين بالهدف الاستراتيجي للمدرسة.						
3.	يوفر المدير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز .						
4.	يولي المدير تعريف المرؤوسين في المدرسة بأهمية التميز في عملهم.						
5.	يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية.						
6.	يعتمد المدير أسس البحث العلمي.						
7.	يتابع المدير تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي.						
8.	يشرك المدير المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية.						
9.	يمتلك المدير المقدرة على الإتصال والتواصل.						
10.	يؤدي نظام التحفيز بالمدرسة دورًا فعالاً في التأثير في سلوك المعلمين.						
11.	يتمكن من انجاز أعمالهم بما يحقق التميز المؤسسي.						
12.	يؤدي التواصل الفعال دوراً مهماً في إيجاد بيئة داخلية تسودها المودة والاحترام.						
13.	يدعم المدير عملية التغيير التنظيمي.						
14.	يعزز العلاقات بين الموظفين.						
15.	يشجع المدير على تطوير كفاءات المدرسة.						
16.	يشجع المدير على تحسين العمليات						

						بطرق إبداعية.	
						يمتلك المقدرة على معرفة احتياجات المرؤوسين في المدرسة.	.17
						يوفر برامج للتدريب والتأهيل في المدرسة.	.18
						يوفر الموارد المالية للتحفيز.	.19
						يتميز العمل في المدرسة بروح الفريق.	.20
						تتوفر في المدرسة معايير ومؤشرات للأداء.	.21
						تمتلك المدرسة نظام فعال للرقابة.	.22

**الملحق رقم (2)**  
**قائمة اسماء السادة المحكمين**

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الجامعة الأردنية	أستاذ	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	1
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	التخطيط التربوي	الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة	2
الجامعة الأردنية	أستاذ	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	3
الجامعة الأردنية	أستاذ	إدارة تربوية	الأستاذ الدكتور أحمد بطاح	4
الجامعة الهاشمية	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	الأستاذ الدكتور محمود خالد جرادات	5
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الدكتور صالح أحمد عبابنة	6
جامعة الزرقاء	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الدكتور رضا سلامة المواضية	7
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الدكتور أمجد درادكة	8
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	الدكتور اسامة حسونة	9
الجامعة الهاشمية	أستاذ مشارك	أصول التربية	الدكتور زهير حسين الزعبي	10

### الملحق (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية

الإدارة والمناهج

حضرة المعلم / المعلمة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف تعرف " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من جزأين، الجزء الأول عبارة عن استبانة: تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة المرئية، تكونت من (22) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: (استراتيجية استراتيجية الترشيد، استراتيجية التطهير)، والجزء الثاني أيضاً استبانة: تقيس مستوى التميز المؤسسي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، تكونت من (21) فقرة، وصممت الأدوات وفق مقياس ليكرت الخماسي، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تربوية في تحكيم الأدوات تأمل الباحثة بتحكيم أداتي الدراسة وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات، وصلاحيه الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونظراً لأهمية دوركم في العملية التعليمية التربوية، يُرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظرکم، علماً بأن الإجابات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: راية أبو هزيم

القسم الاول:

المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

1. الجنس:

ذكر  انثى

2. المؤهل العلمي:

بكالوريوس فما دون  دراسات عليا

3. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  5 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

تعرف الإدارة المرئية

هي "جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، تهدف

لتفجير الطاقات لدى فريق العمل بطريقة سهلة ومبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على

الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل" (برهمين، 2012، 12).

وتُعرف إجرائياً بأنها عملية إدارية حديثة تعمل على تحسين عمليات الإدارة من خلال قيام

أو تواجد مديري المدارس بين مواقع العمل والاختلاط بالمعلمين ومساعدتهم وتوجيههم وتصحيح

مسار العمل وامداد المعلمين بالمعلومات المفيدة التي تخص العمل، وسيقاس ذلك من خلال

الدرجة التي سيحصل عليها المستجيب على مقياس أداة الدراسة.



القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة المرئية.

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
ب_ المجال الثاني: استراتيجية الترشيد: القضاء على الهدر في الأنشطة.						
1.	ينتقي مدير المدرسة القرارات المتعلقة بالمعلمين لخدمة المصلحة المشتركة.					
2.	يتبنى مدير المدرسة نظام رقابة على الأداء المرؤوسين الحالي.					
3.	يعتمد مدير المدرسة على نتائج التغذية الراجعة في الأداء الوظيفي.					
4.	يوفر مدير المدرسة ما يخدم المعلمين من وسائل وامكانات.					
5.	يعزز مدير المدرسة روح الانتماء للمعلمين تجاه العمل.					
ج_ المجال الثالث: استراتيجية التطهير: وهي نزول على أرض الواقع وتشخيص المشاكل وعلاجها بدقة.						
6.	يشخص مدير المدرسة المشاكل بدقة لوضع الحلول المناسبة.					
7.	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لإيجاد الحلول المناسبة.					
8.	يؤمن مدير المدرسة بإدارة التغيير لمواجهة التحديات					

					المستقبلية.	
					يؤمن مدير المدرسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.	9.
					يؤمن مدير المدرسة بمبدأ (العقاب والثواب) للمعلمين.	10.
					يأخذ مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين بعملية صنع القرار.	11.
					يسعى مدير المدرسة إلى وضع خطط استراتيجية بهدف تحسين الأداء.	12.

القسم الثالث: استبانة مستوى التميز المؤسسي لمديري المدارس الثانوية الحكومية

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	أدرا	أبدًا
1.	يوضح مدير المدرسة (الرؤية والرسالة) .					
2.	يعرف مدير المدرسة المرؤوسين بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة.					
3.	يوفر مدير المدرسة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز .					
4.	يولي مدير المدرسة تعريف المرؤوسين في المدرسة بأهمية التميز في عملهم.					
5.	يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية فعالة.					
6.	يتابع مدير المدرسة تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي.					
7.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية.					
8.	يمتلك مدير المدرسة المقدر على (الإتصال والتواصل).					
9.	يؤدي نظام التحفيز بالمدرسة دورًا فعالًا في التأثير في سلوك المعلمين.					
10.	يوفر مدير المدرسة فرصة لمعلمين لتمكينهم من تحقيق التميز المؤسسي.					
11.	يؤدي التواصل الفعال دورًا مهمًا في توفير مناخًا داخليًا تسوده (المودة والاحترام).					
12.	يدعم مدير المدرسة عملية التغيير التنظيمي.					
13.	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإيجابية بين الموظفين.					

					14. يشجع مدير المدرسة على تطوير كفاءات المدرسة.
					15. يشجع مدير المدرسة على تحسين العمليات بطرق إبداعية.
					16. يمتلك مدير المدرسة المقدرة على معرفة احتياجات المرؤوسين في المدرسة.
					17. يوفر مدير المدرسة برامج ل(لتدريب والتأهيل) في المدرسة.
					18. يوفر مدير المدرسة الموارد المالية للتحفيز.
					19. يتميز العمل في المدرسة بروح الفريق.
					20. تتوفر في المدرسة معايير لمؤشرات للأداء.
					21. تمتلك المدرسة نظام فعال للرقابة.

## الملحق (4)

## كتب تسهيل المهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم، در/خ/253/23  
التاريخ، 2020/03/10

معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وراجياً إعلامكم أن الباحثة راية عبدالوهاب عبدالله أبو هزيم يقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...



شعار

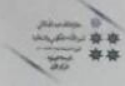


وزارة التربية والتعليم

الرقم ١٤٣٤٨١١٠/٣

التاريخ ١٦ رجب ١٤٤١

الموافق ٢٠٢٠/٠٣/١١



## السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا/ محافظة العاصمة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة راية عبدالوهاب عبدالله أبو هزيم تقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديريتك.

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.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان أبو الشعر  
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

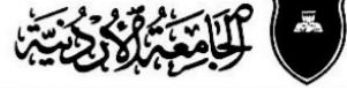
المرفقات: (٦) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

طاب، ٥٦٧١٨١ ٥٦٦٢٦ فاكس، ٥٦٦٦٦ ٥٦٦٦٦ ٦٥٩٢٢٦ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

## الملحق (5)

## البراءة البحثية



THE UNIVERSITY OF JORDAN

المكتبة  
JU Libraryالرقم : 281 / 2019/98  
التاريخ : 11 / 2019 م.

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة : رايه عبد الوهاب عبد الله أبو هزيم / جامعة الشرق الاوسط.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا الإدارة المرئية وعلاقتها في التميز الإداري من وجهة نظر المعتمين\*.

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ 2019/11/10.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة

د.نشروان طه



م.ن