

درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الاداري من وجهة نظر معلميه



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

سعدده خالد معزي العزوه

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ١٨ سبتمبر ٢٠٢٢ م

عمل مستمر يستخدم في إدارة الأحداث اليومية ويستمد قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي؛ حيث يعتمد هذا الأسلوب على إدارة المشكلة من المكان، وبالتالي يمكن إدارة الأزمات بالدقة والسرعة المناسبة من أجل التخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل (Imai, 2013).

* مشكلة الدراسة

الإدارة المرئية هي أحد أنواع الإدارات التي استحدثتها اليابان وهي دولة تعشق العمل، وكانت تهدف لجعل مشاكل العاملين كلها مرئية لدى الإدارة ومحسوسة للغاية بحيث تتوفر الفرصة للمدير بأن يتعايش المشكلة مع العمال ويستشعر بكل ما يواجههم من صعاب، وبالتالي لا يدخر جهداً في حل مشكلاتهم والعوائق التي تواجههم، وهو ما لم يكن ليحدث أبداً إذا ما كان المديرين قائمين في مكاتبهم

* خلفية الدراسة وأهميتها

تعتبر الإدارة المرئية أحد أبرز التوجهات الإدارية في المجال التعليمي والتربوي، سواء كان ذلك على المستوى القيادي أم الإداري أم الأكاديمي في مختلف المؤسسات، والتي تقوم على التطور والتحسين للمنظومة التعليمية من خلال القائمين عليها والعاملين بها على حد سواء، وقد لجأ اليابانيون إلى استخدام الإدارة المرئية كأحد، المداخل الإدارية لتطوير المؤسسات. ويعتبر الباحث الياباني إمامي (Imai) أحد أكبر رواد هذا الاتجاه الذي يعرف بالإدارة المرئية، والذي يعتبر أسلوباً إدارياً يدخل التحسينات بشكل تدريجي بهدف تقليل التكاليف والهدر، وعلى المستوى التعليمي فإن الإدارة المرئية تنطلق من أن المؤسسات يجب إدارتها من موقع الحدث، وأن على مديري التعليم أن يكونوا في مواقع الإنتاج الفعلية، لمعرفة كيفية سير العملية بشكل دقيق، كما تعد الإدارة المرئية منهج

* أهمية الدراسة

تطرقَت الدراسة إلى أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي ربما يسهم تطبيقه في النهوض بالمستوى الإداري لمؤسساتنا التربوية والتعليمية ينبع أهمية الدراسة أيضا من أهمية اعتماد الإدارة من موقع الحدث في منظمات التعليم الذي يساعد في اعتماد أساليب عمل جديدة التي تختلف عن العمل التقليدي، وبالتالي يساعد منظمات التعليم على حل مشاكلها وقبول التغيير كمنهج.

* أهداف الدراسة

معرفة مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية، التعرف على معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية، تبين مفهوم التميز الإداري.

* مصطلحات الدراسة

١- الإدارة: هي عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة (الهذلي، 2014، 124).

٢- الإدارة المرئية: عرفتها ابراهيم (2012: 12) أنها: "جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، الهادفة إلى تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة وبمبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل".

٣- التميز الإداري: القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية في الأداء الإداري، والوصول بذلك إلى مستوى

بعيدا عن العمال والموظفين، وبعد تجربة هذا النوع من الإدارات أثبتت فعالية كبيرة للغاية وأظهر مؤشرات قياسية في رقابة العمليات والأداء والنهوض بالمؤسسة.

مما سبق وفي ظل الجهود الحثيثة المبذولة في إطار تنمية المنظومة التعليمية بشكل كامل وفي ضوء ما سبق نلاحظ وجود بعض القصور في مستوى الأداء الإداري وكذلك إلى إسهام الإدارة المرئية بشكل إيجابي على نوعية وجود المنظومة التعليمية، وفي ضوء قلة الدراسات حول تطبيق الإدارة المرئية في مجال التعليم واثراها على التميز الإداري، تأتي هذه الدراسة لاستكمال الجهد البحثي في تناول موضوع الإدارة المرئية، وسد الفجوة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في مؤسسات التعليم والوقوف على معوقات تطبيقها وعلاقتها بالتميز الإداري كما يراه المعلمين.

* اسئلة الدراسة

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم؟

ويتفرع السؤال الرئيس إلى التساؤلات الفرعية

التالية:-

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

الذي ينفذ رسالة المؤسسة التعليمية اعتماداً على رؤية واضحة وعلى مجموعة قوانين وانظمة (حمادة، 2018).

إن الإدارة المرئية هي نمط من أنماط الإدارة اليابانية الأصل، اعتمدت على نهج تحسين الأداء كايزن (Kaizen) اليابانية الأصل كذلك، حيث تعمل هذه الإدارة على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة وفاعلية استخدام الموارد وذلك بهدف إنجاز اهداف المؤسسة. وتعرف الإدارة المرئية على نمط إداري يعمل على نقل المشاكل من الحالة المرئية والمحسوسة الى الواقع وذلك عبر تجهيز بيئة العمل للموارد البشرية وعمليات التخزين والصيانة وتحسين التنقلات وتحديد الأهداف ورقابة العمليات (single & singh, 2009: 52).

كما تعرف الإدارة المرئية على انها نمط اداري ناجح في اليابان يعتمد على الواقع بحيث يدعى في اليابان بنمط كايزن الذي يعنى بإدارة المشاكل بدقة وسرعة والتخلص من جذورها ومحاولة منع تكرارها (Titu, 2010: 1).

أهداف الإدارة المرئية

توفر الإدارة المرئية قدر من الإمكانيات لحل المشاكل كما تعمل على تعزيز روح الفريق ورفع مستوى الإنتاجية وتقليل النفقات، كما تجعل عملية التواصل بين مستويات الإدارة والموظفين اسهل رغم تباعد او تقارب الأماكن، وقد بين روك (Rock, 2000) أن الإدارة المرئية يمكن ترجمتها عبر خمسة نقاط أساسية: تفقد مواقع الحدث بشكل مستمر ومفاجئ لحظة حدوث مشكلة، الاهتمام بمواقع العمل بكافة عناصرها وصولاً لجذور المشاكل من اجل وضع الحلول لها، وضع وتنفيذ الاجراءات الوقائية للمشاكل، استخدام افضل

المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بها (AL- (Suhaimi,2016,P:88).

٤- مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم، ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية (النمر واخرون , 2013 :219).

* حدود الدراسة ومحددها

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:-

حدود زمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021 / 2021.

حدود مكانية مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا في الاردن. حدود بشرية: معلمي مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا في الاردن.

المحددات: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

* الإطار النظري والدراسات السابقة

* مفهوم الإدارة المرئية

تعد الإدارة المرئية أحد أنماط الإدارة المستخدم في المؤسسات التعليمية، حيث أنه وبشكل عام تتكون الإدارة من ستة عناصر هامة في المؤسسات التعليمية وهي سوق العمل بالنسبة للخريجين، والتقنيات المطلوبة لإعدادهم والجهاز التنفيذي ورأس المال لتمويل كافة جوانب العملية التعليمية والتنظيم الذي يربط كافة هذه العناصر معاً، والجهاز الإداري

الطرق لتشخيص المشاكل وعلاجها وترشيد القرار الإداري، وضع الحلول للمشاكل مع وضع الخطط والاجراءات لمنع تكرارها.

وأضاف لير (Iyer, 2007) أن الإدارة المرئية تعمل على كسب اخلاص العاملين للمؤسسة ووظائفهم، وتنمية روح الفريق وبناء جو ديمقراطي وذلك عبر تفعيل التواصل بين الإدارة على مستوياتها والموظفين، بحيث يزداد تفويض الأعمال وتوليد الطاقات الكامنة في العاملين في حل المشاكل، ويمكن تلخيص أهداف الإدارة المرئية كالتالي: رفع جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وزيادة نسبة رضا العملاء وولائهم، معرفة رأي العملاء وذلك بهدف التخطيط لتقديم خدمة أفضل عبر عمل البحوث الإدارية، تحسين الاتصال والتواصل بين المستفيدين من خدمات المؤسسة ومقدميها، رفع كفاءة المؤسسة في أداء مهامها، رفع معنويات الموظفين وثقتهم بأنفسهم وبالتالي الحصول على نتائج أداء أفضل في عملهم.

وترى الباحثة أن العلاقة بين الإدارة المرئية وتطبيقها في المؤسسات تكمن في إيمان الإدارات بمؤسستهم والعاملين فيها وتطبيق هذا النمط بفاعلية للوصول إلى القرب من أهداف المؤسسة واستثمار هذا النمط في توضيح الأهداف والرؤية الخاصة بالمؤسسة.

* متطلبات القيادة المرئية في المؤسسات التعليمية

ومن أجل تحقيق الإدارة المرئية داخل المؤسسات التعليمية لابد من توافر التالي (حمادة، 2018): القيادة: وهو استخدام اسلوب إداري مكشوف وذلك لتطبيق الإدارة المرئية، الإلتزام: ويظهر الإلتزام من طرف الإدارات والعاملين

بمبادئ الإدارة المرئية، فرق العمل: ويعد من أهم متطلبات نجاح الإدارة المرئية هو العمل الجماعي، التصميم الفعال: تعد الخدمات والسلع والعملاء الدافع الأقوى لبقاء المؤسسات في الأسواق وهذا ما اهتمت به الإدارة المرئية، التركيز على العمليات: ويكون ذلك عبر توافر الموارد اللازمة لإتمام العمليات وتوفير خدمة أو سلعة مطابقة للمواصفات وعالية الجودة.

* الأدوات الداعمة لتطبيق الإدارة المرئية

يمكن استخدام عدد من الأدوات لضمان نجاح الإدارة المرئية في المؤسسات وذلك كالتالي (برهين، 2012): مكان العمل المرئي: مثل تلوين الارضيات حسب مكان العمل، او رسم خطوات متابعة لإيصال الأفراد لمكان معين، او وضع قوائم بالادوات المستخدمة في العمليات، او وضع قوائم بتصنيف الادوات ودواعي استخدامها، المعلومات المرئية: مثل مدونة اجراءات العمل، ومدونة للتدريبات التي يحتاجها طاقم العمل او التي تحتاجها العملية الإدارية من اجل تطورها، الضبط المرئي للإنتاج: مثل وجود مؤشرات للأداء توضح وضع الأداء والإنتاج والمخرجات الحالية، قياس الأداء المرئي: مثل وجود رسوم بيانية توضح الجودة والأداء، الإدارة المرئية للأمن: وجود معلومات وتحذيرات أمنية وتوضيح معلومات السلامة.

* معوقات الإدارة المرئية

ذكر تيتو (Titu, 2010) عدداً من الأمور التي تعيق تطبيق الإدارة المرئية على أكمل صورة لها ويمكن تحديد هذه المعوقات بالنقاط التالية: غياب المصداقية عن الإدارة، وانشغالها بمنصبها والاحتفاظ به على حساب الرؤية والرسالة

والأفراد، وبالتالي محاولة الإدارة اخفاء السلبيات والمشاكل والتركيز على الايجابيات، انشغال الإدارة والقيادة بالعمليات الورقية والروتينية وابتعادها عن ارض الواقع للعمل وبالتالي نقص الحقائق لديها، العنف الإداري وبالتالي سيادة الخوف وتضليل الحقائق في بيئة العمل، الاعتماد على العامل الشخصي في تقييم الأداء والعمل وعند القيام بالمحاسبة.

كما يرى سينجل وسينج (, single & singh

2009) أن معيقات الإدارة المرئية تعود إلى: الموارد: حيث أن بداية تطبيق الإدارة المرئية في اي مؤسسة يتطلب بعض التكاليف والوقت، وهذا قد يسبب عائق أمام بعض المؤسسات في تطبيق الإدارة المرئية، الاهتمام: إن المؤسسة التي تهتم بعدة أنشطة في وقت واحد قد يصيبها الشتات وهدر الجهد والوقت، لذلك على القيادات ان تركز اهتمامها على عدد معين من الأنشطة حتى تنجزها بدقة، القبول: حيث أن التغيير لأسلوب إداري جديد قد لا يكون بالأمر السهل، حيث أن بعض العاملين قد يخشون التغيير بسبب فقدهم بعض الصلاحيات او مجتمع العمل الذي اعتادوا عليه، ولذلك قد يقف هذا عائق أمام التغيير للإدارة المرئية وبهذا على المؤسسة أن تعمل على تهيئة البيئة المناسبة للتغيير.

* مفهوم التميز الإداري

قام إيجن (Egan, 2003: 8) بتعريف التميز الإداري على أنه ممارسة تعتمد على مجموعة معايير ضمن إدارة المؤسسة والوصول إلى النتائج، كما يعرفه (الجعبري، 2009:9) التميز الإداري على أنه أداة لتطبيق عدد من

المعايير التي تساعد المؤسسة من الوصول إلى نتائج تنافسية تزيد من حصتها السوقية وترفع قدرتها التنافسية.

وقد عرف التميز الإداري حسب النموذج الأوروبي على أنه الممارسات المبهرة من قبل إدارة المؤسسات وتحقيق النتائج، وهي قدرة المؤسسة على اختيار افضل الممارسات والقدرة على التقييم الذاتي والتحسين المستمر حيث يعتبر التميز الإداري نمط فكري وإداري شامل (السلمي، 2012: 109)، أما (الضلعين، 2018: 415) فقد عرف التميز الإداري على أنه قدرة المؤسسة على التخلي عن طرقها التقليدية في الإدارة وممارسة طرق حديثة بهدف التميز عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال وذلك وفق معايير محددة تتعلق بإدارة العمليات والموارد والقيادة.

* خصائص التميز الإداري

للتميز الإداري عدة سمات وخصائص كالاتي (سهمود، 2013): يعتبر التميز الاداري والجودة الشاملة مصطلحان متشابهان، حيث أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يعتبر الطريق لتحقيق التميز الإداري، كما أن التميز الإداري يؤدي لتحقيق الجودة الشاملة، يحتاج التميز إلى بذل مجهود مشترك من جميع العاملين في المؤسسة، وتعتبر الإدارة العليا المسؤولة الأكبر في التركيز من ناحية التخطيط والتنفيذ والتنسيق وتحفيز العاملين كذلك، الوصول للتميز لا يعتبر النهائية، حيث يترتب على المؤسسة بذل الجهد من اجل المحافظة على مستوى التميز الذي وصلت له وتجنب الانحدار وانخفاض مستوى الاداء، يعتبر التميز مفهوم شامل غير متجزأ، حيث لا يمكن المؤسسة ان تتميز في مجال واحد فقط وينحدر

اداءها في مجال اخر، حيث يعتبر التميز مفهوم متوازن ومتربط وبالتالي يجب تعادل مستوى الأداء في مختلف المجالات والقطاعات في المؤسسة، يبدأ التميز من تحديد احتياجات العميل في السوق، وتستمر بوفاء تلك الاحتياجات ومحاولة استرضاء العميل وكسب المزيد من العملاء الجدد، وتنتهي رحلة التميز عند اصدار الحكم من العملاء بالرضا عن مستوى الخدمة او السعلة واستمرار علاقة العميل بالمؤسسة.

التميز الإداري يعمل على تنمية القدرات الإدارية في

المؤسسة وزيادة الرغبة في تطبيق

* العلاقة بين لإدارة المرئية والتميز الاداري

تعد المنظمات التعليمية من المنظمات الخدمية، الا ان خصائصها مغايرة إلى حد كبير عن المنظمات الخدمية الأخرى فضلاً عن المنظمات الإنتاجية، وذلك اعتماداً على طبيعة عمل هذه المنظمات والمتمثل بتقديم العلم والمعرفة للطلبة وإجراء البحوث العلمية.

وتعمل الإدارة المرئية على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل ، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل(الضالعين،2018)

عندما يتواجد المديرين في قلب الأحداث وفي مواقع العمل للتعرف على متطلبات ومشاكل العاملين وخلق الثغرة بين العاملين والمديرين وإتباع سياسة الباب المفتوح لتقريب

العاملين للإدارة العليا وخلق جو يسوده روح الحب والتعاون وتسوده الأخلاقيات المهنية ومراعاة الجوانب والعلاقات الإنسانية كل هذه الأمور حتى تتم بفاعلية ينبغي تتم من خلال: تفهم المديرين الأعمال وإجراءها وجميع الجوانب الفنية المحيطة بها، توفر روح المشاركة بين المديرين والعاملين في المنظمة، إيمان الإدارة العليا في المنظمة بأهمية وفاعلية الإدارة من واقع الأحداث، تفهم العاملين بمدى أهمية هذا الأسلوب وأنه ليس كأى إجراء روتيني أو تكتيف لحرية العاملين، تفعيل وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المنظمة، الخروج بعملية الإدارة على المكشوف عن الإطار التقليدي واستخدام التقنيات الحديثة المساعدة في كفاءة وفاعلية هذا الأسلوب، تفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والمديرين من خلال الشفافية والمصادقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات، العناية الدورية الخاصة بإجراءات السلامة المهنية وتوفير بيئة عمل فعالة للعاملين في المنظمة، 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 والتي تحتاج إلى رقابة استراتيجية من خلال تطبيق هذا الأسلوب(السلمي،2012) .

* الدراسات السابقة

خلق الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من المقابلة وتحليل المحتوى ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة، واقتصرت عينة الدراسة على (52) رئيس من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات الأمريكية، أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة المرئية هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسن مستوى أداء العاملين، وتؤدي إلى تحقيق أهداف الأداء مما أدى إلى تدفق عملية مستمرة من الأنشطة لذلك يعد إنشاء نظام الإدارة المرئية أكثر كفاءة ونجاحاً حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية. وأوصت الدراسة بتعزيز استراتيجية فرق العمل في الإدارة المرئية من خلال زيادة الأنشطة الاجتماعية داخل الإدارات في الجامعات.

كما قام أبوحميدان وبطاح (2018) بدراسة هدفت إلى تقصي واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، وتكونت عينة الدراسة من 217 فرداً أكاديمياً و471 قائداً، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج أن التقدير الكلي لواقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة

وفي دراسة عبدالحليم ومرسال (2019) هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات) ودورها في اتخاذ القرار، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها، تكونت مجتمع الدراسة من (50) مفردة من العاملين في بنك أم درمان الوطني، أظهرت نتائج الدراسة تطبيق البنك للإدارة المرئية بصورة واضحة، أن البنك يهتم بقواعد العمل، سياسة التطهير مطبقة بالبنك، أن البنك يبذل جهداً مقدراً في سبيل تقليل هدر الأنشطة والثروات، يتم اتخاذ القرار بالبنك بأسس علمية.

كما قامت القحطاني (2019) بدراسة الى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة في ضوء رؤية المملكة 2030، وتكونت 137 من مدرء أقسام في الجامعات الحكومية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبينت النتائج أن تطبيق استراتيجية قواعد العمل والتطهير والقضاء على الهدر جاء بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، وسنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات.

وفي دراسة ستشلز (Schultz,2016) والتي هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نظام الإدارة المرئية في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة وبالتالي

الأكاديمية وأن الفروق كانت بين رتبة أستاذ ورتبة أستاذ مشارك، ولصالح رتبة أستاذ مشارك.

وقامت الخباز (2016) بدراسة هدفت إلى معرفة الإدارة الإستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وإنعكاس ذلك على تحسن الأداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية ودور الإدارة الإستراتيجية في تغير الإدارة وتطويرها ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب، وقد توصلت الدراسة الى ان أغلب الشركات الحكومية التي تمارس الإدارة الإستراتيجية وعندما مارستها إتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وأن الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي. كما إتضح من الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية لها تأثير مباشر على التميز الإداري للشركات الصناعية محل الدراسة مما أثر ذلك بدورة وبشكل مباشر على الأداء التسويقي لهذه الشركات. كما توصلت الدراسة الى أن التميز الإداري بالشركات الصناعية محل الدراسة هو محصله لتطبيق مجموعة العناصر الإستراتيجية التي تمكن الشركات من التوصل الى نتائج غير مسبوقه في الأداء التسويقي مما يضع الشركات في مراكز تنافسية عالية.

وفي دراسة قامت بها الشوا (2016) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز في مدارس محافظات غزة في ضوء النموذج الأوربي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (58) فقرة توزعت على معايير النموذج للتميز في الإدارة، وبلغت عينة الدراسة (476) فرداً، وأظهرت

نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز وفق معايير النموذج جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على جميع المجالات عدا مجالي القيادة والعمليات الإدارية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز تعزى إلى متغيري الجنس والموقع التعليمي، ووجود فروق دالة إحصائية درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغير تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ولصالح سنوات الخبرة 15 سنة فأعلى، وللمؤهل درجة البكالوريوس .

وقام فاوس (Fous, 2016) بدراسة هدفت الى تحديد درجة ممارسة إدارة التميز في مدارس المرحلة الثانوية في نيجيريا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي واعتمد الباحث على استبانة طبقها على عينة من المدراء والموجهين وبلغت عينة الدراسة (112 مديراً، و100 موجهاً)، خلصت الدراسة الى ان ممارسة إدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة وجاء مجال خدمة المجتمع بالمرتبة الاولى تلاها مجال العمليات الداخلية ، والاداء حيث وجد ان هناك فروق لصالح المدراء واوصت الدراسة الى ضرورة تدريب المدراء والعاملين بالمدارس على إدارة التميز وتحقيق متطلبات إدارة التميز ودعم الممارسات الاستراتيجية اللازمة للتميز المدرسي.

دراسة ماك واخرون (Mack et. al. 2015) والتي هدفت للكشف عن تطبيق إدارة الجامعة في جامعة ماليزيا للجودة ، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ، حيث اشتملت الدراسة على (6) جامعات خاصة من شمال ماليزيا وكانت الاداة الاساسية عبارة عن استبانة طبقت على الادارات العليا

للجامعات ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً وان التمييز المؤسسي مرتفعاً وان هناك علاقة موجبة بين ادارة الجودة والتمييز المؤسسي واوصت الدراسة الى ضرورة توظيف مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق رغبات الجمهور وان تبني سياسات واستراتيجيات تتبنى التحسين المستمر .

* ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

بالنظر إلى مجمل الدراسات السابقة يتضح أن هناك اهتماماً واسعاً بدراسة استراتيجية الادارة المرئية حيث ركزت هذه الدراسات على استراتيجية الادارة المرئية بشكل عام والية تطبيقها في المؤسسات المختلفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها وكذلك ركزت الدراسات على التمييز الاداري والية تطبيقه ومعيقاته، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في انها ستركز على استراتيجية الادارة المرئية في العملية التعليمية ودور الادارات في توظيفها لتحقيق التمييز الاداري الذي يلاحظه المعلمين في هذه المدارس. لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:-

* أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-

تميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات، بتناولها لموضوع " درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية لإدارة المرئية وعلاقتها بالتمييز الاداري من وجهة نظر معلميه، يعتبر موضوع الدراسة الحالية من الموضوعات التي لم يسبق تناولها بأبعادها المقترحة فسي مديرية التربية والتعليم

في لواء الرمثا؛ نظراً لحداتها، على حد علم الباحثة، وتخصيص جانب من الإطار النظري للتعرف على التمييز الاداري والية تحقيقه

* الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة وعينتها ومجتمعها والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها وتصحيح الأداة ومتغيراتها وإجراءاتها، وفيما يلي عرضاً لذلك:-

١- المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها.

٢- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، والبالغ عددهم (1645) معلماً ومعلمة خلال الفصل الاول من العام الدراسي (2022/2021)، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم.

٣- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (247) معلماً ومعلمة، ويشكلون ما نسبته (15.0%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكور	124	50.2
	إناث	123	49.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	135	54.7
	دراسات عليا	112	45.3

27.1	67	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
38.1	94	من 5 إلى 10 سنوات	
34.8	86	أكثر من 10 سنوات	
100 %	247	المجموع	

٤- أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة كدراسي عمر (2015)، وشلدان والقدرة (2017) تم تطوير مقياس للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم، حيث تكونت الاستبانة من (30) فقرة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً) للإجابة عن تلك الفقرات.

٥- صدق أداة الدراسة: بعد تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة محكمين وعددهم (10) من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كليات التربية في جامعة اليرموك وجامعة ال البيت، وطلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، والدقة اللغوية، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسباً سواء أكان بالحذف أم الإضافة أم الدمج. وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات، أجمع عليها 80% من المحكمين.

٦- ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الدراسة وعددهم (26) معلماً ومعلمة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني قدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.84 – 0.86)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.89). أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على الاتساق الداخلي للفقرات، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.85 – 0.88)، و(0.92) للمجالات ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. والجدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة إعادة، وبطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

جدول (2) قيم معاملات ثبات إعادة والاتساق الداخلي لكل

مجال من مجالات الاستبانة

قيم معاملات الثبات		عدد الفقرات	المجالات
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.85	0.84	15	مجال الإدارة المرئية
0.88	0.86	15	مجال التميز الإداري
0.92	0.89	30	الأداة ككل

٧- تصحيح أداة الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على

المتغير التابع: درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الاداري من وجهة نظر معلمهم.

* إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:-

١- تم تصميم أداة الدراسة.
٢- عرضت أداة الدراسة على محكمين من أعضاء هيئة التدريس جامعات أقسام كليات التربية في جامعة اليرموك والبيت.

٣- تم إخراج أداة الدراسة بصورتها النهائية.

٤- تم تحديد أفراد الدراسة.

٥- تم توزيع (250) استبانة على جميع أفراد الدراسة، خلال أسبوع، وتم استرداد (247) استبانة، وعند مراجعتها كانت مكتملة البيانات، لذلك خضعت جميعها للتحليلات الإحصائية.

٦- بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي.

٧- تمت المعالجة الإحصائية المناسبة للبيانات باستخدام برنامج (SPSS) في الحاسوب للحصول على النتائج.

٨- تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.

التحليلات الإحصائية: قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية الآتية:-

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA).

النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة درجتان، وقليلة جداً درجة واحدة، لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الاداري من وجهة نظر معلمهم. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{طول الفترة}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئدة}$$
$$\frac{5}{(1-5)} = 0.80$$

لذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الآتي:-

أولاً: (1-1.80) تقدير بدرجة قليلة جداً.

ثانياً: (1.81-2.60) تقدير بدرجة قليلة.

ثالثاً: (2.61-3.40) تقدير بدرجة متوسطة.

رابعاً: (3.41-4.20) تقدير بدرجة كبيرة.

خامساً: (4.21-5.00) تقدير بدرجة كبيرة جداً.

* متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: وتشمل على:-

١- الجنس: وله مستويان (ذكر وأنتى).

٢- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

٣- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

* نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	المجالات	الرقم	الرتبة
متوسطة	0.62	2.92	مجال الإدارة المرئية	1	1
قليلة	0.37	2.34	مجال التميز الإداري	2	2
متوسطة	0.43	2.63	الأداة ككل		

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (3) أن "مجال الإدارة المرئية" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة، وجاء "مجال التميز الإداري" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري

(0.37) وبدرجة قليلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم ككل (2.63) بانحراف معياري (0.43)، وبدرجة متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم، حيث كانت على النحو التالي:-

المجال الأول: مجال الإدارة المرئية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

عينة الدراسة على فقرات مجال الإدارة المرئية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.26	3.14	يحد مدير المدرسة الأقسام من مضيعات الوقت أثناء الدوام الرسمي	14	1
متوسطة	1.14	3.11	يضع مدير المدرسة أهدافاً محددة مكتوبة واضحة	2	2
متوسطة	1.19	3.08	يوظف مدير المدرسة تقنيات الاتصال في إيصال التعليمات بشكل فعال	5	3

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.19	2.69	ينمي مدير المدرسة روح الإبداع والتطوير في معالجة مشكلات المؤسسة التربوية	8	13
متوسطة	1.12	2.64	يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية للتأكيد على قواعد سير العمل	3	14
قليلة	1.13	2.57	يشرك مدير المدرسة العاملين لديه بالدورات التدريبية بما يساعدهم في التغلب على مشكلات العمل	7	15
متوسطة	0.62	2.92	المجال ككل		

*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن الفقرة (14) والتي نصت على "يحد مدير المدرسة الأقسام من مضيعات الوقت أثناء الدوام الرسمي" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (2) والتي كان نصها "يضع مدير المدرسة أهدافا محددة مكتوبة واضحة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، بينما احتلت الفقرة (7) والتي نصت على "يشرك مدير المدرسة العاملين لديه بالدورات التدريبية بما يساعدهم في التغلب على مشكلات العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.57) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة قليلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (2.92) وانحراف معياري (0.62)، وبدرجة متوسطة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.14	3.07	يحلل مدير المدرسة مشكلات المؤسسة ووقفا على الأسباب الحقيقية وراعاها	9	4
متوسطة	1.18	3.06	يوفر مدير المدرسة مناخا إيجابيا محفزا للدافعية العاملين معه في المؤسسة التربوية على العمل	11	5
متوسطة	1.17	3.05	يستخدم مدراء الأقسام طرقا متنوعة لتقوم أداء العاملين معه	6	6
متوسطة	.95	3.05	يستفيد مدير المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة التربوية بشكل أمثل	13	7
متوسطة	0.94	2.96	يكلف المدراء العاملين معه بالأعمال ضمن اختصاصاتهم	1	8
متوسطة	1.23	2.94	يضع مدير المدرسة التعليمات الداخلية لتنظيم سير العمل داخل المؤسسة التربوية	4	9
متوسطة	1.20	2.94	يوفر مدير المدرسة المعلومات وأنظمة الاتصالات الإدارية الحديثة للحد من هدر الوقت	12	10
متوسطة	1.18	2.81	يطور مدير المدرسة إجراءات العمل في المؤسسة التربوية بما يقلل الروتين الإداري	10	11
متوسطة	0.91	2.75	يضع مدير المدرسة قائمة بالأعمال المراد إنجازها يوميا والوقت المخصص لها	15	12

والتي تحدد بدورها قدرة الإدارة المدرسية على اتخاذ قرارات ناجحة، وتحقيق أهدافها، وتحسين أداؤها، مما يقود المدرسة نحو الجودة في العمل.

المجال الثاني: مجال التميز الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

عينة الدراسة على فقرات مجال التميز الإداري مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.12	2.68	تعزيز قدرات المشاركين في الإبداع والتميز المؤسسي ورفعهم بالتجارب الناجحة	30	1
متوسطة	1.08	2.62	ترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل العاملين في الإدارة	16	2
قليلة	0.87	2.52	تطور الإدارة وتحافظ على علاقات ثقة مع الشركاء لضمان النجاح المتبادل	18	3
قليلة	0.99	2.51	تعمل الإدارة على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة	17	4
قليلة	1.02	2.46	تحقق الإدارة وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين	19	5
قليلة	0.99	2.43	تقوم الإدارة المدرسية بتوفير الفرص المتكافئة للاستفادة من مصادر التعليم	27	6
قليلة	1.05	2.39	تقوم الإدارة بتضمين أخلاقيات العمل والقيم في	20	7

بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية جاء بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الأساسية إلى حاجتهم لأن يكونوا قادرين على التعامل مختلف الأحداث المفاجئة وأهمية الحضور إلى موقع الحدث والوصول إلى جذور المشاكل مع وضع الحلول غير التقليدية. وإداركا منهم لوجود نمط إداري مرن يساعد الأفراد العاملين على فهم طريقة سير العمل والعمليات في المدارس.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس عند توليهم لمناصبهم يكونون قد وصلوا إلى مرحلة إدارية تجعلهم يرغبون في التعامل نمط إداري يحسن من الميزة التنافسية للمدرسة بحيث تكون فاعلية استخدام الموارد عالية مع ارتفاع في انجاز الأهداف التعليمية. وذلك بهدف إمكانية حل المشاكل وتعزيز روح العمل كفريق واحد والتقارب من العاملين في المستويات الإدارية والوظيفية الدنيا. كما وأن القائمين على العملية التعليمية لا يعمدون إلى تعيين مدير للمدرسة إلا نتيجة التأكد من قدرته على أداء الأدوار والمهام التي يتطلبها هذا العمل بكفاءة وفاعلية بما في ذلك عملية حل المشاكل والوصول إلى جذورها وعلاجها مع الحرص على عدم تكرارها.

كما وأن المديرين يدركون أن عملهم يُعد مهماً جداً في العملية الإدارية والتعليمية والتربوية وهذا الأمر يتطلب منهم أن يمتلكوا مستويات عالية من الإلتزام والقدرة على التزول للواقع والتعايش معه، وتهيئة بيئة العمل، وتفعيل التواصل بين الموظفين ومتابعة أداؤهم بكفاءة وفاعلية، بما يتوافق مع سلطاتهم الوظيفية، وبما يلغي التعارض في المصالح،

الإدارة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، بينما احتلت الفقرة (28) والتي نصت على "تقوم الإدارة المدرسية بتفعيل التنمية المهنية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة قليلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (2.34) وانحراف معياري (0.37)، وبدرجة قليلة.

بينت نتائج الدراسة ان مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الأساسية جاء بدرجة قليلة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وعي المدرسين حول دور التميز الإداري في عملية تحسين مستوى الأداء المدرسي، وتمكين المدرسة من التكيف مع التغييرات والتحديات المتلاحقة التي تحصل في الميدان التربوي، بالإضافة إلى أهمية توليد الأفكار الجديدة تساعد على إنجاز العديد من الأعمال الإدارية، وفي نفس الوقت تقوم على استثمار قدرات الأفراد العاملين بالشكل الذي يعتمد على تطور مستوى العمل المدرسي. كما وأنه يتم توفير جميع التسهيلات المادية والمعنوية التي تعين مديري المدارس على ممارسة التميز الإداري وتحفيز العاملين على ذلك أيضاً.

فالتغييرات التي يشهدها الميدان التربوي، لا يمكن التعامل معها إن لم يكن هناك قدرة من قبل مديري المدارس على ممارسة التميز الإداري وتحفيز وتشجيع العاملين نحو تجربة كل ما هو جديد بما يحقق التميز. فالمدارس التي تسعى إلى تحقيق التغيير في العملية التعليمية ينبغي أن تتخلص من كل ما قد يعمل على إعاقة الإبداع والتطور والنمو لدى العاملين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرات	الرقم	الرتبة
			بيئة العمل لتمكينها من تحقيق أهدافها وضمان استدامتها		
قليلة	0.73	2.32	تدعم الإدارة المدرسية الأفكار الإبداعية التي ترفع مستوى المدرسة	24	8
قليلة	1.10	2.32	تقوم الإدارة المدرسية بتوفير أحدث الوسائل التعليمية	29	9
قليلة	0.79	2.27	تشجع الإدارة الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الأبداع والتحسين المستمر	21	10
قليلة	0.98	2.20	تعطي الإدارة المدرسية اهتماما كبيرا لمواجهة الازمات	25	11
قليلة	0.86	2.19	يتم تقييم الإدارة المدرسية للمعلمين بطريقة ايجابية	23	12
قليلة	0.88	2.10	تتيح الإدارة المدرسية فرصة المشاركة للمعلمين لحل المشاكل المدرسية	26	13
قليلة	1.01	2.08	تقوم الإدارة المدرسية بإعداد ورش العمل لتطوير قدرات المعلمين	22	14
قليلة	1.08	2.06	تقوم الإدارة المدرسية بتفعيل التنمية المهنية	28	15
قليلة	0.37	2.34	المجال ككل		

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن الفقرة (30) والتي نصت على "تعزيز قدرات المشاركين في الإبداع والتميز المؤسسي" وردهم بالتجارب الناجحة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (16) والتي كان نصها "ترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل العاملين في

فيها، وتعتمد على تبني هذا النهج لما له من تأثير إيجابي على مختلف عناصر العملية التعليمية

فالتميز الإداري يعد وسيلةً فاعلة من أجل تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة وتحقيق الجودة الشاملة فيها، وله دور أيضاً في عملية تنمية معارف ومهارات العاملين وتطويرها وتجنب انخفاض مستوى الأداء، الأمر الذي ينعكس على سلوكياتهم بشكل إيجابي، وبالتالي بناء الثقة بين العاملين. كما وأن لها دوراً مهماً في توضيح الأهداف، وقدرات الأفراد بما يتوافق معها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيقها بصورة متميزة، وهذا بدوره يعمل على تحقيق التوافق مع التغيرات المحيطة. كما أن التميز الإداري يشجع على تنمية قدرة الإدارة على استخدام استراتيجيات إدارية جديدة مثل الإدارة المرئية التي تنمي الرضا الوظيفي وتقلل من الأخطاء في المؤسسة وتساعد على تحقيق الجودة في المخرجات وتحقيق الأهداف

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم تبعاً لتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكور، وإناث)، ومتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، ومتغير سنوات الخبرة (أقل

من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية وعلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم حسب متغيرات الدراسة

العلامة الكلية	المجالات			مستويات	المتغير	
	مجال العلاقة مع الطلبة	مجال التخطيط	الوسط الحسابي			
2.62	2.31	2.86	الوسط الحسابي	الذكور N=124	الجنس	
0.42	0.36	0.64	الانحراف المعياري			
2.65	2.38	2.98	الوسط الحسابي	الإناث N=123		
0.42	0.38	0.59	الانحراف المعياري			
2.60	2.32	2.89	الوسط الحسابي	بكالوريوس N=135		المؤهل العلمي
0.42	0.36	0.61	الانحراف المعياري			
2.67	2.37	2.96	الوسط الحسابي	دراسات عليا N=112		
0.43	0.38	0.63	الانحراف المعياري			
2.64	2.37	2.96	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات N=67	سنوات الخبرة	
0.38	0.30	0.60	الانحراف المعياري			
2.63	2.36	2.93	الوسط الحسابي	من 5 إلى 10 سنوات N=94		
0.45	0.40	0.64	الانحراف المعياري			

0.648	0.208	0.038	1	0.038	العلامة الكلية	ح=0.019
0.234	1.422	0.552	1	0.552	مجال التخطيط	الزهر العلي قيمة ولكس =0.992 ح=0.361
0.214	1.554	0.217	1	0.217	مجال التدريب والتنمية	
0.160	1.983	0.365	1	0.365	العلامة الكلية	
0.642	0.443	0.172	2	0.344	مجال التخطيط	سنوات الخبرة قيمة ولكس =0.985 ح=0.458
0.429	0.849	0.118	2	0.237	مجال التدريب والتنمية	
0.759	0.275	0.051	2	0.102	العلامة الكلية	
		0.388	242	93.958	مجال التخطيط	الخطأ
		0.140	242	33.768	مجال التدريب والتنمية	
		0.184	242	44.585	العلامة الكلية	
			247	2207.204	مجال التخطيط	الكلية
			247	1389.862	مجال التدريب والتنمية	
			247	1757.624	العلامة الكلية	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول (7):-

١- لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلميهم والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغير الجنس.

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى إدراك المديرين من كلا الجنسين حول أهمية الإدارة المرئية بمختلف استراتيجياتها في العمل نحو تحسين مستوى أداء المدرسة، وتمكينها من تحقيق ما تصبو له من أهداف، وهذا الأمر يدفعه نحو العمل على السعي نحو تطوير علاقات إيجابية قوية بين العاملين في المدرسة، والسعي نحو حل ما ينشأ من مشاكل على أرض الواقع من

العلامة الكلية	المجالات			مستويات	المتغير
	مجال العلاقة مع الطلبة	مجال التخطيط	الوسط الحسابي		
2.63	2.34	2.89	الوسط الحسابي	أكثر 10 سنوات	N=86
0.43	0.39	0.62	الانحراف المعياري		

يلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية للمقياس، ومجالات لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلميهم، وفق متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، وللكشف عن دلالة هذه الفروق في المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) باستخدام اختبار "ولكس لمبدا" (Wilk's Lambda) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ويبين الجدول (7) نتائج اختبار ويلكس لمبدا ونتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات.

جدول (7) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلميهم والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي

وسنوات الخبرة

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	مجال التخطيط	0.891	1	0.891	2.294	0.131
قيمة ولكس =0.968	مجال التدريب والتنمية	0.304	1	0.304	2.182	0.141

* التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:-

- ١- العمل على عقد دورات تدريبية تعزز من قدرة المديرين على استخدام استراتيجيات الإدارة المرئية، خاصةً لدى الإناث، نظراً لأن النتائج قد بينت أن المديرين الذكور أقدر على استخدام استراتيجيات الإدارة المرئية من المديرين الإناث.
- ٢- دعوة المديرين ذوي الخبرة القليلة نحو السعي لاكتساب المزيد من المعارف والخبرات حول إدارة الموارد البشرية الذي يعتبر أحد مجالات التميز الإداري وممارساته من خلال الاطلاع على نتائج مجموعة من الدراسات والأبحاث التربوية الحديثة، وذلك في ضوء ما بينته الدراسة من نتائج أشارت إلى أن المديرين الأكثر خبرة أقدر على ممارسة إدارة الموارد البشرية والوصول إلى التميز الإداري.

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

- أبوحميدان، عفت وبطاح، أحمد. (2018). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين. دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 407-426.
- الخباز، منهل. (2016). الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 7(23)، 99-116.
- الشوا، عفت ياسر. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خلال تبني استراتيجيات الإدارة المرئية المناسبة من أجل ضمان تحقيق التعاون بين مختلف الأطراف بما يخدم العمل المدرسي.

٢- لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلميهم والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى تشابه الظروف وتمائل إدراك الإدارات المدرسية بغض النظر عن المؤهل العملي لأهمية تحقيق معايير التميز الإداري. وهذا ما يدل على استعداد الإدارات على تبني الأفكار الجديدة غير تقليدية من أجل تلبية احتياجات العملية الإدارية والتعليمية، ولمواكبة التغيرات التي يشهدها الميدان التربوي.

٣- لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلميهم والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة. أن المديرين قد مروا بالعديد من المواقف والخبرات التي مكنتهم من بناء قاعدة جيدة حول كيفية التعامل مع المواقف المختلفة التي قد تعترضهم في المدرسة، كما وأن المديرين قد طوروا مجموعة من المعارف التي مكنتهم من تعزيز عملية استخدام استراتيجيات الإدارة المرئية بصورة فاعلة والتي تساعد على تحسين الأداء المدرسي وتوجهه نحو الأهداف المنشودة.

الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية،
فلسطين.

ابراهيمين، أميرة. (2012) مستوى أداء الجامعات السعودية في
ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن اليابانية كما
يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، رسالة
دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى. السعودية.
الهدلي، واحد بن مطر (2014) إمكانية تطبيق الإدارة المرئية
في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة
وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير غير
منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم
القرى

ثانياً- المراجع الاجنبية

Imai, M. (2013). The Kaizen approach
to Quality, Going for Gold,
Tutorial on Gemba Kaizen,
Switzerland: Kaizen Institute,
Jagdeep Single, and Harwinder
Singh

AL-Suhaimi, M. (2016): "The
Implementation of Total Quality
Management in King Saud
University". International
Journal of Independent
Research and studies,1 (2), 80 –
88

Jagdeep Single, and Harwinder Singh ,
(2009). Kaizen Philosophy: A
Review of Literature. Journal of
Operations Management, 8(2),
1-23

الضلاعين، علي. (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري
بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

العلوم التربوية، 1(3)، 408-474.

الجعبري، تغريد. (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء
مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

السلمي، علي. (2012). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة
في عصر المعرفة. دار غريب، المملكة العربية
السعودية.

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

عبد الخليم، تغريد. ومرسال، مني النيل (2019) الادارة
المرئية ودورها في اتخاذ القرار "دراسة حالة بنك
أمدرمان الوطني -الخرطوم"، دراسة منشورة،
جامعة العلوم والتقانة- كلية العلوم الادارية، مجلة
العلوم الاقتصادية والادارية، ام درمان، 19 (2).

القحطاني، ريم (2019). واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية
في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض
لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة
2030 م، كلية التربية، جامعة ام القرى، مجلة

العلوم التربوية والنفسية، (17) 3، 29-1

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

- Multi-Disciplinary Research, 2(3): 1-14.
- Mack et. al. (2015). The role of quality management on organizational Excellence, Journal of Education and Practice, 6(13): 182-186.
- Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D. (2010, March). Applying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. In Proceedings of the International Multiconference of Engineers and Computer Scientists. (Vol. 3, No. 1, pp. 1-5).
- Rock, M. L. (2000). Effective crisis management planning: Creating a collaborative framework. Education and treatment of children, 23(3), 248-264.
- Iyer, H. (2007). Core Competencies for Visual Resources Management. An IMLS Funded Research Project, University at Albany, SUNY.
- Egan, M. (2003). Creating a knowledge bank. Strategic Human Resource Review, 2(2), 30-34.
- Schultz, A. (2016). Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice. PhD thesis. University of Sanford, Greater Manchester. UK
- Fous (2016): Excellence management in secondary school., International Journal of