

## The Degree of Jordanian Secondary School Principals' Practice of Visual Management from the Teachers' Point of View

Omar Aiasreh, Saleh Ababneh

School of Educational Sciences, The University of Jordan.

Received: 6/9/2020  
Revised: 29/10/2020  
Accepted: 24/1/2021  
Published: 1/3/2022

Citation: Aiasreh, O., & Ababneh, S. (2022). The degree to which public high schools principals in Jordan practice visual management from the teachers' point of view. *Dirasat: Educational Sciences*, 49(1), 52-67.  
<https://doi.org/10.35516/edu.v49i1.703>

### Abstract

This study aims to identify the degree to which the principals of public secondary schools in Jordan practice visual management from the teachers' point of view. To achieve the objectives of the study, a descriptive survey method was used. For this purpose, a questionnaire consisting of (49) items was developed and divided into three areas: work rules, diagnosis, and eliminating waste. After verifying the validity and reliability of the questionnaire, it was distributed to a random sample of (375) individuals in the second semester of the academic year (2019-2020). The results of the study showed that the degree of school principals' practice of visual management from the teachers' point of view was moderate. The results also showed the presence of statistically significant differences in the degree of school principals' practice of visual management due to gender in favor of females, and to experience in favor of those with experience of ten years or more. Based on the findings, the researcher recommends that the Ministry of Education in Jordan hold training courses for school principals in order to familiarize them with the issue of visual management to be applied in their schools because of its great importance in developing school administration..

**Keywords:** School principals, visual management, Jordan.

### درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين

عمر العياصرة، صالح عباينة

كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن.

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث طورت لهذه الغاية استبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: قواعد العمل، التشخيص، القضاء على الهدر، وبعد التأكد من دلالات الصدق والثبات الخاصة بها، تم توزيعها على عينة عشوائية، بلغت (375) فرداً في الفصل الثاني من العام الدراسي (2019-2020). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية في واقع درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة المرئية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة عشر سنوات فأكثر. بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصى الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على موضوع الإدارة المرئية، لتطبيقها في مدارسهم، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الإدارة المدرسية، وإجراء بحوث أخرى مكملية.

الكلمات الدالة: درجة ممارسة، مديرو المدارس، الإدارة المرئية.



© 2022 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## المقدمة

تواجه المؤسسات التربوية في العالم أجمع تحديات كبيرة، وفي دول العالم الثالث تشتد هذه التحديات، نتيجة للتغيرات السريعة المصاحبة للعوالم التي تطلتها ثورة المعلومات، وما صاحبها من تقدم علمي وتكنولوجي، والتي كان لها تأثير كبير واضح على النظام التربوي وعلى مجمل العملية التربوية، وفي ضوء هذه التغيرات السريعة المتلاحقة، يُحتم على الإداريين التربويين التكيف مع هذه المتغيرات، والاستفادة منها إيجابياً وتوظيفها لخدمة الأهداف التربوية، والذي أصبح من الواضح أن أساليب الأسس في الإدارة التربوية لم تعد تفي بمتطلبات هذا العصر، وعليه فإنَّ التوجه نحو تطوير الإدارة التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، ليس أمراً اختيارياً بل هو ضرورة ملحة من أجل تقديم خدمات تربوية متميزة، وبأساليب متطورة بما يحقق أهدافها، ويضمن لها بقاءها واستمرارها.

وفي المؤسسات التربوية، حظيت الإدارة باهتمام كبير ولاسيما في ظل هذه التحولات والتغيرات، لأهمية دورها في إصلاح التعليم، الذي هو ركيزة أساسية لإصلاح المجتمع وتطوره وتقدمه وتحقيق أهدافه، وأصبح اهتمام كافة المعنيين من باحثين وصناع قرار وواضعي سياسات تربوية ينصب على تمكين قيادة مؤسسات التعليم، وخاصة الإدارة المدرسية لتكون قادرة على وضع التصورات والرؤى المستقبلية (دواني، 2013م).

وإن للإدارة المدرسية دور كبير في إنجاز المؤسسات التربوية لمهامها، وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المدارس أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه قادتها التربويون في أعمالهم، عن طريق تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وفقاً لما لديهم من قدرات، واستعدادات، واتجاهات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق تلك الأهداف (غبور، 2015م).

ويرى كل من آل سليمان والحبیب (2017) أن مدير المدرسة منطلق نجاح المدرسة ومحور ارتكازها وداعم أساسي للعاملين بها على الصعيد المادي والمعنوي لرفع دافعيتهم للعمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، وقائد المدرسة بلا شك قادر على السيطرة على الأحداث الطارئة لتفادي المشكلات، باستخدام أساليب إدارية حديثة والعمل على حلها باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم بين جنباتها مكونات عناصر متفاعلة ومتصارعة. وإن النجاح في الإدارة المدرسية يبقى الأمل المنشود لكل المؤسسات التربوية، على اعتبار أن نجاح الإدارة المدرسية هو نجاح للمجتمع برمته، فلا مجتمع راق دون مدرسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة مدرسية حكيمة. ومن هذا المنطلق باتت المجتمعات اليوم أكثر تنافساً مع ذاتها ومع غيرها في بناء المؤسسات التربوية وتطويرها مستفيدة من النظريات الحديثة في الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص (نصار، 2015م).

ومن هذه النظريات الحديثة الإدارة بالتميز والإدارة الأخلاقية والإدارة المرئية، مما يساعد المدرسة على تحقيق رسالتها بشكل أكثر فاعلية، ويؤكد كل من (الطحاوي وآخرون، 2012م) إلى ضرورة تطوير الأساليب الإدارية التقليدية ومحاولة تطبيق أساليب حديثة لمواكبة الارتقاء المعرفي وفي سبيل الارتقاء بمستوى القرارات التي يتم اتخاذها في المستقبل، والتي من أبرزها أسلوب الإدارة المرئية (Visual Administration) أو الإدارة من موقع الأحداث، وتعرف برهمين (2013) الإدارة المرئية بأنها جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، وكيفية تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة ومبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل، وقد أورد تايتو واربوين وجريسو (Titu, Oprean, and Grecu, 2010) تعريفاً آخر للإدارة المرئية وهو أنها أسلوب إداري ناجح في التجربة اليابانية يستمد قيمته من أرض الواقع وتسمى الإدارة في اليابان كايزن جيمبا (Kaizen Gemba) وتعني بإدارة المشكلة من المكان والزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة، والعمل على منع تكرارها في المستقبل.

وتعد الإدارة المرئية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تهدف إلى إدارة المشكلة من المكان الذي توجد فيه بالسرعة والدقة المناسبين، مع العمل على منع تكرارها، ومن خلال التعامل مع جذورها، فالإدارة المرئية ليست أسلوباً لإدارة الأزمات، ولكنها منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها. ويستمد هذا النمط الإداري قيمته من الواقعية، وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي، وعليه فإن الإدارة المرئية هي إحدى البدائل الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع (الويشي، 2013م).

وإنَّ أسلوب الإدارة المرئية هو أسلوب إداري حديث، يستمد فكرته وقوته من تحويل الإدارة إلى سلوك مرئي رأي العين يمشي بين أفراد المؤسسة، وذلك من خلال المظاهر التي تدل على وجود إدارة فاعلة ذات نظام وتخطيط ورؤية واضحة، يقوم فيها العمل على تقدير الذات، وحفز العاملين على الإنتاج، حب العمل، وتبني رؤية المنظمة، والعمل من أجل تحقيق أهدافها (الهنلي، 2015م).

ويشير كل من سنقل جاديب وسنقل هارويندر (Single.J and Single.H, 2009) إلى أن الإدارة المرئية تعتبر إحدى الوسائل الهامة في رفع مستوى المؤسسة، والوصول إلى النجاح الدائم نحو التجديد والابتكار والتحديث المستمر، وتكوين اتصالات فعالة دائمة بين أفرادها، وتحديد أهداف كل فرد حتى يكون العمل في اتجاه واحد، وزيادة معدل سرعة التحسين، وذلك من خلال وضع خطة سريعة وبديلة ؛ لحل المشكلات ، ومضاعفة الأداء، والتشجيع على زيادة تطوير مهارات جديدة، بهدف تحقيق النجاح في العمل، وتقليل زمن دورة العمل، وتقليل العيوب، وفهم وترتيب الأولويات، وإشراك الموظفين في عملية مراقبة سير العمل ومتابعة الإنجاز مما يشعر الموظفين بالمسؤولية ويعطيهم الدافعية نحو العمل والإنجاز، وتزيد من قدرتهم على تحديد معايير الأداء المناسبة لرفع جودة سير العمل، وسرعة اتخاذ القرارات، والتقليل من هدر العمليات، وتوفير

الوقت المخصص لمناقشة نتائج العمل، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة بشكل واضح.

ويؤكد كل من تيزال، كوسكيلا وتزورتزوبولوس (Tezal, Koskela, and Tzortzopoulos, 2010) إن استخدام الإدارة المرئية في المؤسسات التعليمية يساهم في تطوير الأداء، ويحسن من أداء الأفراد بما يسهل تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة التعليمية. ويساهم في تحسين إدارتها، ورفع من معنويات العاملين فيها، وبالتالي تحسن نوعية التعليم، والشعور بالرضا الوظيفي عن الأداء والإنجاز، والتغلب على حالة التوتر والقلق تجاه مستقبل المؤسسة الإدارية والتعليمية.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة المرئية أسلوب إداري حديث يقوم على وجود المدير باستمرار بين العاملين يساعدهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق حل المشكلات التي تواجههم في موقع العمل وتقليل الهدر.

#### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف إعطاء خلفية واقعية عنه، حيث تم عرضها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

وقام العبادي (2007م) بدراسة هدفت إلى توضيح مدى أهمية مجالات الإدارة المرئية في تحسين مستوى الأداء التدريسي الجامعي، أجريت الدراسة على عينة قصدية من التدريسيين من حملة لقب ( أستاذ ، أستاذ مساعد) في جامعة الكوفة، وقام الباحث بتصميم أداة للدراسة وهي استبانة لأغراض جمع البيانات والتحليل وحددت مجالات الإدارة المرئية بثلاث مجالات رئيسية ( مجال قواعد العمل، مجال التطوير، ومجال التخلص من الهدر في الأنشطة والثروة )، صممت لأغراض جمع البيانات والتحليل استبانة بمقياسين، يقيس الأول استراتيجيات الإدارة المرئية، ويقيس الثاني مستوى الأداء التدريسي الجامعي، توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها، علاقة الارتباط القوية بين مجالات الإدارة المرئية والأداء التدريسي الجامعي، مبررا العمل على وفق هذه المجالات في مجال إدارة الموارد البشرية.

وقام مواكا وموساماس وكافوا (Mwaka, Musamas, and Kafwa, 2011) بدراسة نوعية هدفت إلى التعرف على أزمة التعليم في كينيا ومعرفة دور الإدارة المرئية في حل تخطي هذه الأزمة وإيجاد حلول لها. قام الباحثون بتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لجمع معلوماته المتعلقة بالدراسة وتحليل نتائجها، إذ أوضحت النتائج أن الإدارة المرئية الناجحة تتطلب وجود قيادات وصفات ومؤهلات شخصية جيدة لحل مشكلات الأزمة التي يمر فيها التعليم في كينيا والعمل على تطويرها، وأظهرت الدراسات أن طبيعة الإدارة المرئية تعكس أداء الجامعات وتقدمها، لذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار للمحافظة على المورد البشري وتطوير أدائه حيث تساهم الإدارة المرئية وبشكل كبير في رفع مستوى دافعية العمل.

وأجرى شالتز (Schultz, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى نظام الإدارة المرئية في الجامعات، وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة، وبالتالي خلق الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح. استخدم الباحث أسلوب المقابلة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة المرئية هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسين مستوى أداء العاملين الذي يؤدي 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 للإستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية. وأوصت الدراسة إلى تعزيز إستراتيجية فرق العمل في الإدارة المرئية من خلال زيادة الأنشطة الاجتماعية داخل الإدارات في الجامعات.

وأجرى الهذلي (2015م) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية الإيفاء بالمتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. التعرف على مدى إمكانية الإيفاء بالمتطلبات الفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وبين الدافعية لدى العاملين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكونت مجتمع الدراسة من عدد (٤٥) مديراً ومساعداً بمكاتب التربية والتعليم الداخلية في منطقة مكة المكرمة. استخدم الباحث استبانة من إعداد كفاءة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العلي) وهناك إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لثلاثة متغيرات هي: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي)، وهناك علاقة ارتباطية متوسطة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ودافعية العاملين.

وأجرت حماده (2018م) دراسة، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة وأثرها على أداء العاملين فيها. استخدمت الدراسة منهج الوصف التحليلي وتمثل مجتمع البحث بالعاملين بالمقر الرئيس بغزة ممثلة بكافة مستوياتها

الإدارية والأكاديمية والخدمات والبالغ عددهم (310) وذلك باعتماد عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تمارس تطبيق مجالات الإدارة المرئية بدرجة مرتفعة في جميع المجالات. وظهر بأن مجال وضع قواعد العمل احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، في حين احتل مجال الترشيد المرتبة الثانية. وبالمرتبة الأخيرة جاء مجال التطهير، وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات أبرزها على صعيد تطبيق مجال وضع قواعد العمل من خلال إشراك العاملين في وضع قواعد العمل بشكل حقيقي وعملي ليسهل تنفيذها والالتزام بها من قبلهم ووضع معايير رقابية واضحة من خلال نشرات دورية توزع على العاملين للإطلاع عليها والالتزام بها مع إبداء آرائهم فيها وتقييمها وكذلك توصيات خاصة بمجال التطهير من خلال أن تكون عملية الاستغناء عن المورد البشري في أي عملية إدارية قائمة على أساس النزاهة والشفافية وتقميص بعض العمليات الإدارية الزائدة عن الحد المطلوب لتقليل التكلفة والجهد بما لا يأتي بنتائج سلبية تعود على العملية الإدارية نفسها أو العاملين عملياً وأخيراً توصيات خاصة بمجال الترشيد من خلال التأكيد على استخدام أسلوب الإدارة المركزية في الكلية الجامعية بما يخص جانب توفير المستلزمات المادية واللوجستية وإنشاء وحدة دعم نفسي داخل الكلية الجامعية يعمل بها أخصائيين نفسيين الهدف منها توفير الدعم النفسي للعاملين في الكلية ومساعدتهم لحل مشاكلهم النفسية والاجتماعية.

وأجرى الحيلة وأبو عجوة (2018م) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق مجالات الإدارة المرئية وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة في شركة بشير السكسك وشركاه. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة وعددهم (68) عاملاً، واستخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل، والاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين مجالات الإدارة المرئية والتنمية المستدامة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0,05)$  حول تطبيق الإدارة المرئية في شركة بشير السكسك تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مجالات الإدارة المرئية في المصنع من أجل تعزيز التنمية المستدامة، وتحقيق التقدم في جميع المجالات.

وقام كل من عبد الحليم ومرسال (2018م) بدراسة هدفت إلى دراسة تطبيق مجالات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات) في بنك أمدرمان الوطني ودورها في اتخاذ القرارات، من وجهة نظر العاملين فيه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة حجمها (50) فرد من العاملين في بنك أمدرمان الوطني، أظهرت نتائج الدراسة تطبيق البنك للإدارة المرئية بدرجة كبيرة، حيث جاء مجال وضع قواعد العمل بالمرتبة الأولى، ومجال التطهير بالمرتبة الثانية. ثم جاء مجال الهدر في المرتبة الأخيرة، حيث أن البنك يبذل جهداً مقدرًا في سبيل تقليل هدر الأنشطة والثروات، وأوصت الدراسة بالعمل على إزالة العقبات التي تعوق من إمكانية تطبيق الإدارة المرئية، العمل على استثمار الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية الروتينية للحد من الهدر، تحديد القواعد المنظمة للعمل بشكل يخدم رسالة البنك، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة، ويلاحظ أن موضوعاتها متعددة، فبعض الدراسات ربطت بين الإدارة المرئية وبين عدة متغيرات، ومنها دراسة العبادي (2007م) التي ربطت بين الإدارة المرئية ومجالاتها، ودافعية العاملين كما في دراسة الهذلي (2015م)، وأداء العاملين كما في دراسة حماده (2018م)، وتحقيق التنمية المستدامة كما في دراسة الحيلة وأبو عجوة (2018م). كما أن هناك دراسات أخرى هدفت إلى التعرف على مستوى أداء الجامعات في ظل الإدارة المرئية، كما في دراسة برهمين (2013م)، ودراسة الحيلة وأبو عجوة (2018م) فقد هدفت إلى التعرف على تطبيق الإدارة المرئية وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة، ودراسة مواكا وموساماس وكافوا (Mwaka, Musamas, and Kafwa, 2011) هدفت إلى التعرف على أزمة التعليم وحلها في ظل الإدارة المرئية، ودراسة شالتر (Schultz, 2013) هدفت التعرف إلى نظام الإدارة المرئية في الجامعات، وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة، وبالتالي خلق الإنتاجية وإيجاد مكان العمل الناجح. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت الإدارة المرئية في المدارس على المستوى المحلي والعربي والعالمي، مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث إطار البحث النظري، والعملي؛ فقد قدمت هذه الدراسة اجتهاداً لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؛ إذ هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، حيث لم تتطرق لها الدراسات السابقة بهذه الخصوصية، وركز الباحث في الدراسة الحالية على مجالات قواعد العمل، والتشخيص، والقضاء على الهدر خاصة بالإدارة المدرسية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر التعليم هو أساس نهضة الأمم وتقدمها، ويعد النظام التعليمي من الأنظمة التي تستند إليها الشعوب والدول في تحقيق آمالها وطموحاتها، بل ربما يكون هو الأساس في بناء مجموع الأنظمة الأخرى التي تقوم عليها الدول في جميع أنحاء العالم، فلذلك نجد أن العديد من الدول التي أرادت أن تلحق بركب التقدم والتطور، اتخذت من التعليم أساساً في التغيير والإصلاح بشكل عام.

وتعد المرحلة الثانوية من المراحل التعليمية المهمة والحاسمة للمتعلمين في النظام التعليمي، فهي الحلقة الوسطى بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، وهي الحلقة الأهم من حلقات التعليم في جميع دول العالم، حيث يقع على عاتقها مسؤولية إعداد الطلبة لالتحاقهم بالتعليم العالي، في تزودهم بالمعلومات، والمعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم التي تنمي شخصياتهم في جوانبها المعرفية، والنفسية، والاجتماعية، والعقلية، والبدنية، ويتطلع لهذا التعليم باعتباره منطلقاً للدراسة في الجامعة وتأهيلاً واستثماراً في رأس المال البشري للحياة العملية، وتحقيقاً لمقتضيات العصر ومتطلبات سوق العمل، ولذلك حظيت المدارس الثانوية باهتمام القائمين على تطوير التعليم؛ حيث وضعتها وزارة التربية والتعليم الأردنية من بين أولوياتها في الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم وتطويره (2018-2019). من هنا كان لا بد من الاهتمام والعناية بالتعليم الثانوي عناية خاصة بوصفه مصدراً من مصادر التحديات التي يعيشها العالم. وفي خضم تلك التحديات يجد مدير المدرسة نفسه أمام عقبات كثيرة جداً، ذلك لأنه يفترض ألا يعمل بمعزل عن معترك الحياة المعاصرة حلوها ومرها سيئها وريئها، بل يعمل في غمار تلك الأحداث لأن مهمته أن ينشئ أجيالاً تتسلح بالعلم، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطوير الإدارة المدرسية.

وفي الوقت الذي تسعى فيه معظم دول العالم إلى تطوير أنظمتها التربوية لتكون قادرة على تنشئة جيل مبدع ومبتكر ومهيئاً للمستقبل. فقد سعى أصحاب القرار التربويون في الأردن منذ فترة ليست بقصيرة إلى إحداث تغييرات جذرية في عناصر نظامها التربوي ومحاولة تطويره لتحقيق أهدافه. وقد بدأ واضحاً من خلال توصيات مؤتمرات التطوير التربوي الأردني الأول والثاني والثالث، والتي كان من أهمها العمل على إعداد مديري المدارس وفق مبادئ القيادة الإدارية الحديثة واتجاهاتها وأدوارها، وإحداث نقلة نوعية في الأساليب الإدارية بما يحقق أهداف العملية التعليمية، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في العمليات كافة التي تقوم بها، والحصول على مخرجات ذات جودة عالية (العساف والصرايرة، 2011م).

ولقد خرج الكثير من الباحثين (السعود، 2013م؛ الغزو، 2019م) بتوصيات عن الإدارة المدرسية في الأردن والحاجة إلى تطويرها، ومنها ضرورة إيجاد آليات مناسبة لاختيار القادة الإداريين في المدارس الثانوية وفق معايير وضوابط دقيقة، لوضع القائد المناسب في المكان المناسب، وتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في الأردن للارتقاء بمستوى أدائهم الإداري من خلال تزويدهم بالكفايات والمهارات اللازمة للعمل الإداري. والاهتمام بدرجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لدورهم كمشرفين مقيمين في مجالات التنفيذ والتقييم من خلال عقد دورات تدريبية لهم، وكذلك عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بتحليل المناهج وتنفيذها وضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين، والإسهام في النمو المهني للمعلم والتكيف مع معطيات التكنولوجيا وتوظيفها في ميادينهم الإداري، وامتلاكهم لمهارات إنسانية جيدة تمكنهم من رفع الروح المعنوية للجماعة وتحقيق لهم الرضا الوظيفي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل. إلا أن الواقع يشير إلى أن نتائج الأخذ بتلك التوصيات ما زال دون المستوى المأمول، وما زالت نتائج ومخرجات النظام التعليمي في الأردن دون المستوى المطلوب، نتيجة قلة قياداتها الإدارية المؤهلة.

وقد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس الثانوية الحكومية، وظهور بعض مظاهر القصور الإداري فيها الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل أي تطور تعليمي، فالمدارس في مجتمعنا ما زالت تقوم بالعمل الآلي الروتيني متمسكة بالكثير من الممارسات الإدارية العقيمة والتقليدية. وقد تم الإشارة إلى وجود مؤشرات تدل على تراجع المؤسسات التربوية والتعليمية، وذلك في وثيقة التعليم من أجل الازدهار: تحقيق النتائج – الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية 2016-2025 (mohe.gov.jo)؛ مما أثر سلباً على مخرجات التعليم في المدارس، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها ضعف أداء مديري المدارس الذين ما زالوا يمارسون الأساليب الإدارية التقليدية، والذين لهم الدور الكبير والأهم في رفع مستوى أداء مدارسهم.

لقد أكدت بعض البحوث والدراسات على ضرورة تطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية، ومنها دراسة (العساف، الصرايرة، 2011م) واستهدفت إلى تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واستطاع الباحثان تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسية منها، تحول الإدارة من النمط التقليدي إلى نمط الإدارة التشاركية.

وعلى الرغم من محاولات تطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في الآونة الأخيرة، إلا أنها لم تحقق مستوى النجاح المتوقع منها، نتيجة ما تعانيه هذه المدارس من إدارات ما زالت تمارس الطرائق التقليدية وتقنيات وأساليب محدودة، فالإدارة التقليدية لم تعد تصلح إلى مواكبة هذه التحديات والتطورات، بل لم تعد تستطيع مسايرة مجتمع المعرفة الجديد ولم تعد قادرة على تلبية مثل هذه الاحتياجات التي يتطلبها هذا العصر المتسارع تقنياً وتكنولوجياً.

وعليه فإن التطوير في إدارة المدارس الثانوية يتطلب وجود قيادة واعية مدربة ومتطورة مطلعة على الأساليب الإدارية الحديثة، لديها رؤية ورسالة واضحة، ومدركة للتحولات والتغيرات العالمية، تتماشى مع تطورات هذا العصر المتسارع، والتي من أبرزها أسلوب الإدارة المرئية (الإدارة من موقع الأحداث).

وبالتالي فأنتي أعتقد أن إصلاح نظام التعليم في المدارس الثانوية الحكومية، وإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية، يستدعي إصلاح النظام التربوي وتحسين نوعية أداء العاملين في هذا النظام، وفي مقدمتهم مديرو المدارس الثانوية الحكومية، وكذلك ومن خلال التحاق برنامج الدبلوم المهني للقيادة التعليمية المتقدمة لهذا العام والتي أقامته وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع جامعة كونيتيكت في الولايات المتحدة الأمريكية لتنمية مديري المدارس مهنيًا، والذي يهدف إلى تدريب مدراء المدارس للعمل على تعزيز بيئة التعلم وتحسينها في مدارسهم بأساليب إدارية حديثة، وجدت نفسي وزملائي أننا ما زلنا نمارس الإدارة التقليدية من حيث لا نشعر.

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لمحاولة تطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء الإدارة المرئية. ومن جهة أخرى لاحظت ندرة الدراسات التي هدفت لتعرف تطبيق الإدارة المرئية في النظم المدرسية محلياً وعربياً وعالمياً، وفي ضوء ما تقدم أشعر بضرورة إجراء دراسة حول تطوير الإدارة المدرسية باستخدام مفهوم الإدارة المرئية في المدارس الحكومية الأردنية، مما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للإدارة المرئية، وبالتحديد تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة المرئية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

#### الأهمية النظرية:

- يؤمل أن تضيف هذه الدراسة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص.
- يؤمل أن ينتفع من هذه الدراسة الباحثون في هذا المجال لما توفره من أداة لجمع المعلومات تم التأكد من صدقها وثباتها.
- يتوقع أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث أخرى في الأوساط الإدارية، بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة.

#### الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:
- مديري المدارس الثانوية في تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية.
- المخططين التربويين وأصحاب القرار التربوي بوضع البرامج التطويرية الإدارية للمدارس.

#### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الإدارة المرئية: تعرف بأنها جميع الممارسات الإدارية الحديثة والمراقبة الفعالة للأداء في المنظمات، وكيفية تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة وبمبسطة تعتمد على التأثير المتعمق للرؤية على الفعل والحركة، والتصرف الفوري في مكان العمل (برهمن، 2013م) وتعرف إجرائياً بأنها أسلوب إداري حديث، يقوم فيه مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، بالتواصل المباشر مع الكادر الإداري والتعليمي، لمتابعة أعمالهم عن قرب، وتحفيزهم ورفع معنوياتهم، وبناء الثقة والولاء المؤسسي لهم، بغرض استمرارية التحسين والتطوير، كما سيعبر عنها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الأردن عند استجابتهم لأداة الدراسة.

درجة الممارسة: هي التقديرات التي يحددها معلمو المدارس لممارسات مديري المدارس الفعلية لمجال ما من مجالات عملهم (الطعاني، 2012م) ويعرفها الباحث إجرائياً بمدى تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية في مدارسهم. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس من خلال استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة.

مدير المدرسة: هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها أو الإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن جهات إدارية تربوية عليا، ضمن شروط ومواصفات معينة.

ويعرف الباحث إجرائياً: بأنه الشخص المعين من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن، والمسؤول عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة بشكل مباشر، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية

#### حدود الدراسة:

- تحدد نتائج هذه الدراسة بعدد من المحددات المكانية، والزمانية، والبشرية، وهي كالآتي:
- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعددها (1300) مدرسة.
- الحدود الزمانية: تنطبق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019 / 2020.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

## منهجية الدراسة

استخدم في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي، والذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال مسح آراء عينة الدراسة.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2020/2019 والبالغ عددهم (18325) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2020/2019.

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وفقاً للجدول الإحصائية بواقع (375) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية من ثلاث مديريات في وزارة التربية والتعليم، تم اختيارها بالطريقة القصدية من إقليم الشمال والوسط والجنوب، هي مديرية تربية جرش ولواء الجامعة والكرك في الأردن خلال العام الدراسي 2020/2019.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

متغيرات الدراسة،	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	140	37.3
	أنثى	235	62.7
	المجموع	375	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	158	42.1
	دبلوم عالي	97	25.9
	ماجستير	88	23.5
	دكتوراه	32	8.5
	المجموع	375	100
عدد سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	54	14.4
	من 5 إلى 10 سنوات	71	18.9
	أكثر من 10 سنوات	250	66.7
	المجموع	375	100

## أداة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، معتمداً الأدب النظري الحديث، والدراسات السابقة ذات العلاقة. وتقيس هذه الأداة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (49) فقرة بالإضافة إلى البيانات الشخصية، والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في متغيرات الدراسة.

## صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمدت طريقة صدق المحتوى، إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للأداة والبالغ عددهم (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة من المحكمين المختصين من حملة درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، وجامعات أخرى عربية، ومدراء التربية. وقد طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات ووضوحها وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه، إضافة إلى أي ملاحظات أخرى قد يرونها مناسبة من تعديل أو إضافة أو حذف، وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات، حيث تم تعديل وإعادة صياغة الفقرات بناءً على الاتفاق بين المحكمين. وقد تم حذف (16) فقرة من فقرات أداة الدراسة، حتى خرجت أداة الدراسة بالصورة النهائية مكونة من (49) فقرة.

## ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات أفراد العينة الدراسة على الفقرات الموجودة في الاستبانة، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة للتأكد من ثباتها، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

#	مجالات المقياس	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
1.	قواعد العمل	0.970	17
2.	التشخيص	0.977	18
3.	القضاء على الهدر	0.976	14

ويتبين من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية ملائمة لغايات هذه الدراسة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

#### تصحيح الأداة

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب، ومن ثم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

- المدى الأول:  $(1 + 1.33 = 2.33)$ ، وعليه يصبح التقدير أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.
- المدى الثاني:  $(2.33 + 1.33 = 3.66)$ ، أكبر من (2.33) وأقل من أو يساوي (3.66) مؤشراً متوسطاً.
- المدى الثالث:  $(3.67 + 1.33 = 5)$ ، وعليه يصبح التقدير أكبر من أو يساوي (3.67) مؤشراً مرتفعاً.

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \frac{\text{للبدائل الأدنى الحد} - \text{للبدائل الأعلى الحد}}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

#### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

##### أولاً: المتغيرات المستقلة

استخدم في هذه الدراسة المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- الخبرة: وله ثلاث فئات (من 1 إلى 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي: وله أربع فئات (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).

##### ثانياً: المتغيرات التابعة

استخدم في هذه الدراسة المتغير التابع الآتي:

واقع تطور إدارة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء الإدارة المرئية.

#### المعالجة الإحصائية

قام الباحث باستخدام مجموعة من التحليلات الإحصائية للوصول إلى النتائج كما يأتي:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين.

- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار تحليل التباين الثلاثي والمعروف باسم (Three Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأداء أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة والمتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية، وبعد تطبيق إجراءات الدراسة، وجمع بياناتها، تم استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المطلوبة، وفيما يلي تحليل للبيانات والنتائج التي تم التوصل إليها: تعل



أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والترتيب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الدراسة. وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لدرجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة المرئية (ككل) ومجالاته

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1.	قواعد العمل	3.25	1.09	2	متوسطة
2.	التشخيص	3.21	1.04	3	متوسطة
3.	القضاء على الهدر	3.28	1.13	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.25	1.04		متوسطة

وبين الجدول (3) أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين، كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية (3,25)، بانحراف معياري (1,04) وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب الآتي: جاء مجال القضاء على الهدر في المرتبة الأولى ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3,28)، وانحراف معياري (1,13) ثم مجال قواعد العمل في المرتبة الثانية ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3,25)، وانحراف معياري (1,09) ثم مجال التشخيص (التطهير) في المرتبة الثالثة والأخيرة ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3,21)، وانحراف معياري (1,04).

ويمكن عزو هذه النتيجة في أن مجال القضاء على الهدر جاء بالمرتبة الأولى ربما إلى أن مديري المدارس ينظرون إلى أنفسهم على أنهم قيادات تربوية، توكل إليهم مهمات وواجبات كبيرة، ومنها زيادة كفاءة وفاعلية عمليات جودة العملية التربوية لأجل تقديم منافع إضافية إلى المدرسة والطلبة، وكذلك السعي بإدخال قيمة السرعة في ثقافة المدرسة والقضاء على الهدر في الوقت خاصة عند اتخاذ القرارات الروتينية، والتخلص من ثقافة الخوف والتردد التي تقتل الابتكار عند الأفراد العاملين في المدرسة. كما أن نجاحهم في أعمالهم يؤدي إلى زيادة ثقة المسؤولين بهم.

وأما مجيء مجال قواعد العمل بالمرتبة الثانية، يمكن تفسيره على أساس أن هناك بعض المديرين يقومون بوضع السياسات والإجراءات التي تحدد طرائق العمل، بحيث تكون مرنة وقابلة للتطوير والتعديل وواضحة ومحددة بشكل يخدم رسالة المدرسة بالطريقة المثلى.

كما أن مجيء مجال التشخيص (التطهير) بالمرتبة الثالثة يمكن تفسيره على أساس أن هناك الكثير من المديرين يبقون في مكاتبهم ولا يقومون بالنزول إلى أرض الواقع وتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة وعلاجها، ولا يهتمون بالعمل على إبعاد بعض القيادات التي تعيق مسيرة العمل، وعدم القيام بمعالجة الأساليب والأدوات والمعدات والسياسات الإدارية وطرق ممارستها والتي تعيق عملهم. وكما هو ملاحظ جاءت المجالات الثلاثة بدرجة متوسطة وبأوساط متقاربة، وهذا يشير إلى وعي مديري المدارس بالعلاقة البينية بين هذه المجالات والنظر إليها بصورة ترابطية تخدم أهداف المدرسة، وتحسن مستوى العملية التعليمية.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة العبادي (2007م) من حيث أولوية أهمية تطبيق مجالات الإدارة المرئية في المنظمات من قبل مديريها، حيث أن مجال القضاء على الهدر جاء بالمرتبة الأولى ومجال وضع قواعد العمل جاء بالمرتبة الثانية ثم جاء مجال التطهير بالمرتبة الثالثة، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة. وتختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحيلة وأبو عجوة (2018م) التي أظهرت تطبيق مجالات الإدارة المرئية في شركة بشير السكسك من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً. وكانت وفق الترتيب التالي: ( مجال التطهير، مجال القضاء على الهدر، مجال وضع قواعد العمل). وكذلك اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبد الحليم ومرسال (2018م) التي أظهرت نتائج الدراسة تطبيق البنك للإدارة المرئية بدرجة كبيرة، حيث جاء مجال وضع قواعد العمل بالمرتبة الأولى، ومجال التطهير بالمرتبة الثانية، ثم جاء مجال الهدر في المرتبة الأخيرة، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة حماده (2018م) التي أظهرت تطبيق مجالات الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بدرجة مرتفعة في جميع المجالات. وظهر بأن مجال وضع قواعد العمل احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، في حين احتل مجال الترشيد المرتبة الثانية. وبالمرتبة الأخيرة جاء مجال التطهير.

وتمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين لكل مجال من مجالات الدراسة وفق ما يأتي:

### أولاً: مجال قواعد العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لفقرات مجال قواعد العمل، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال قواعد العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	التقييم
8	أعمل على تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل في المدرسة	3.53	1.24	1	متوسطة
2	أعمل على أن تكون قواعد العمل للعاملين في المدرسة واضحة ومحددة	3.45	1.16	2	متوسطة
7	اعقد اجتماعات دورية للتأكيد على قواعد وسير العمل وتوضيحها	3.39	1.21	3	متوسطة
3	أضع قواعد عمل بالمدرسة تتماشى مع رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها	3.32	1.15	4	متوسطة
11	أعمل على توجيه أفرادها نحو التميز والإتقان وتحمل المسؤولية	3.31	1.26	5	متوسطة
1	أعمل وفق رؤية ورسالة واضحة	3.29	1.14	6	متوسطة
13	أقوم بتحفيز الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية البناءة لديهم	3.25	1.28	7	متوسطة
5	أحدد المهام وطرق قياس الأداء لقواعد العمل	3.23	1.16	8	متوسطة
10	أشجع على تنمية الأفراد العاملين مهنيًا وبشكل مستمر	3.23	1.28	8	متوسطة
4	أطور قواعد عمل المدرسة لتصبح بسيطة وفعالة تواكب ثقافة السرعة	3.22	1.17	9	متوسطة
9	أتعامل بشفافية مع الأفراد العاملين	3.22	1.28	9	متوسطة
12	أعمل على تطوير الإجراءات الإدارية للمدرسة باستمرار	3.22	1.22	9	متوسطة
17	أعمل على توجيه أفرادها نحو التميز والإتقان وتحمل المسؤولية	3.20	1.21	10	متوسطة
16	أقوم بالتفويض والتمكين للأفراد العاملين فيها	3.17	1.23	11	متوسطة
6	أستخدم أساليب المراجعة والتقييم بشكل دوري	3.12	1.15	12	متوسطة
15	أوفر مناخًا تنظيميًا ملائمًا للعمل يحفز على الإبداع وتقبل التغيير	3.08	1.24	13	متوسطة
14	أشجع أفرادها على النقد الذاتي والاعتراف بالأخطاء	3.06	1.22	14	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي للمجال		3.25	1.09	متوسطة	

ويظهر الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال قواعد العمل قد تراوحت بين (3,06-3,53)، وبمستوى تقييم متوسط من درجة التقدير على جميع الفقرات، أمَّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3,25) وانحراف معياري (1,09) وبمستوى درجة تقييم متوسطة. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على "أعمل على تطبيق اللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل في المدرسة" بمتوسط حسابي (3,53)، وبمستوى درجة تقييم متوسطة، ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن معظم مديري المدارس ملتزمون بالمسؤوليات الموكلة إليهم، وحرصهم على عدم تعرضهم للمساءلة من قبل الجهات الإدارية العليا، وكذلك يفسر إلى أن مديري المدارس يطبقون اللوائح والقوانين المتعلقة؛ بالعمل لعدم رغبتهم في التغيير وعدم وقوعهم في الأخطاء. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "أشجع أفرادها على النقد الذاتي والاعتراف بالأخطاء" بمتوسط حسابي (3,06) وبمستوى درجة تقييم متوسطة. ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن بعض مديري المدارس ليس لديهم الوعي الكافي في تقبل أخطاء الأفراد العاملين وتشجيعهم على تخطيها وتصحيحها، بحيث يريدون أن يكون الانطباع عن مدرستهم بشكل أمثل وأفضل دون الوقوع في أخطاء.

### ثانيًا: مجال التشخيص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لفقرات مجال التشخيص، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التشخيص

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	التقييم
10	أوجه العاملين للوائح والقوانين النازمة للعمل فيها	3.40	1.19	1	متوسطة
5	أسعى إلى تحقيق التحسن المستمر وتطوير أداء العمل المدرسي	3.34	1.14	2	متوسطة
1	اشخص مشاكل المدرسة بدقة لوصف الحلول المناسبة	3.27	1.14	3	متوسطة
11	أتعايش مع مشاكل أفرادها وأبذل أقصى جهد لحلها	3.25	1.20	4	متوسطة
4	أؤمن بإدارة التغيير لمواجهة تحديات المستقبل	3.24	1.15	5	متوسطة
13	استفيد من مقترحات وخبرات العاملين عند اتخاذ القرار	3.24	1.20	5	متوسطة
2	امتلك القدرة على التخلص من معوقات العمل	3.21	1.13	6	متوسطة
7	أوزع المهام على العاملين في المدرسة وفق معايير عادلة	3.20	1.19	7	متوسطة
14	اشخص بكل ما يحدث من حولي من مشكلات في المدرسة	3.20	1.14	7	متوسطة
16	أتناول أي مشكلة وإن كانت بسيطة بجدية متناهية	3.20	1.21	7	متوسطة
6	احلل مشكلات المدرسة للوقوف على الأسباب الحقيقية وراءها.	3.19	1.16	8	متوسطة
8	أفعل مبدأ الثواب والعقاب بين العاملين	3.19	1.16	8	متوسطة
17	اجري التعديلات المناسبة أثناء عملية التقييم بما يضمن الوصول إلى النتائج المطلوبة.	3.18	1.13	9	متوسطة
18	اهتم بتقييم الإجراءات المنفذة بشكل مستمر	3.18	1.14	9	متوسطة
3	أقوم بإجراء تحديثات في الأدوات والمعدات والسياسات المستخدمة في المدرسة	3.17	1.14	10	متوسطة
12	أعمل على حل المشكلة والتخلص من جذورها من المكان نفسه وبالسرية الممكنة	3.17	1.23	10	متوسطة
9	أتعرف على حاجات العاملين وأحاول تلبيتها.	3.15	1.14	11	متوسطة
15	أضع الإجراءات الوقائية قبل وقوع المشكلة	3.04	1.16	12	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي للمجال		3.21	1.04	متوسطة	

يظهر الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية على مجال التشخيص قد تراوحت بين (3,04-3,40)، وبمستوى تقييم متوسط على جميع الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3,21) وانحراف معياري (1,04) وبمستوى درجة تقييم متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنص على "أوجه العاملين للوائح والقوانين النازمة للعمل فيه" بمتوسط حسابي (3,40)، وبمستوى درجة تقييم متوسطة، ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن معظم مديري المدارس يريدون تنفيذ الأفراد العاملين للقوانين وتعليمات العمل حرصاً على سير العمل وسلامته، وليعرف الأفراد العاملون مهامهم ومسؤولياتهم؛ ليقوموا بواجباتهم بأمانة وبإخلاص، ولضمان حسن سير العمل بنظام وبالتزام من العاملين جميعهم بتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات كل حسب مهمته.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على "أضع الإجراءات الوقائية قبل وقوع المشكلة" بمتوسط حسابي (3,04) وبمستوى درجة تقييم متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن معظم مديري المدارس لا يدركون حجم المخاطر، وليس لديهم رؤية واضحة وتخطيط للتحديات والمشكلات التي قد تواجههم للعمل على حلها قبل ظهورها، بالإضافة إلى أن بعض مديري المدارس ليس لديهم الشخصية الإدارية المدركة والواعية للتحديات والصعوبات، والشعور بالمشكلات، ومعرفة سبل حلها بالتشخيص والتحليل ووضع البدائل وتقييمها ومراجعتها، وقد يعزى هذا إلى عدم توفر الرؤية الواضحة لدى معظم مدرّاء المدارس، وإدراك المخاطر والتحديات، ووضع الإجراءات الوقائية قبل وقوع المشكلة.

ثالثاً: مجال القضاء على الهدر:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لفقرات القضاء على الهدر، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القضاء على الهدر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة على المجال	التقييم
6	أسعى إلى إنجاز أهداف المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة	3.42	1.25	1	متوسطة
1	أحرص على أن أعمق في العاملين ثقافة الترشيد	3.41	1.22	2	متوسطة
9	أعمل على الترشيد في ممتلكات المدرسة المستخدمة من قبل العاملين	3.37	1.21	3	متوسطة
5	أهتم بتشكيل لجنة من العاملين لشراء احتياجات المدرسة	3.35	1.28	4	متوسطة
2	أعمل على إعداد جدول موازنة للمدرسة بدقة ووضوح	3.34	1.22	5	متوسطة
7	أستخدم نظام الرقابة على الأداء الحالي للعاملين	3.33	1.24	6	متوسطة
10	أشرك العاملين بالدورات التدريبية بما يساعدهم في التغلب على مشكلات العمل	3.31	1.28	7	متوسطة
14	أستفيد من الإمكانيات المادية والبشرية بشكل أمثل	3.30	1.28	8	متوسطة
13	أوزع المهام على الأفراد العاملين بما يضمن عدم التعارض فيها وفهم كل منهم للمهام الموكلة إليه	3.28	1.27	9	متوسطة
4	أقوم بوضع خطة محددة لتحديد أوجه الصرف على أنشطة المدرسة	3.24	1.24	10	متوسطة
11	أضع قائمة بالأعمال المراد إنجازها يوميا والوقت المخصص لها	3.21	1.29	11	متوسطة
3	أعمل على توزيع المخصصات المالية على كافة أنشطة المدرسة بعدالة	3.19	1.23	12	متوسطة
8	أمتلك خطط إجرائية للحد من الهدر.	3.15	1.25	13	متوسطة
12	أعمل على الحد من الأمور الروتينية غير المهمة التي تهدر الوقت	3.07	1.26	14	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي للمجال		3.28	1.13	متوسطة	

ويظهر الجدول (6) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال القضاء على الهدر قد تراوحت بين (3,07 – 3,42)، وبمستوى تقييم متوسط من درجة التقدير على جميع الفقرات، أمَّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3,28) وانحراف معياري (1,13) وبمستوى درجة تقييم متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على "أسعى إلى إنجاز أهداف المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة" بمتوسط حسابي (3,42)، وبمستوى درجة تقييم متوسط، ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن معظم مديري المدارس يعرفون الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لمدارسهم، ويدركون حاجات المدرسة الفعلية، ويلتزمون بأهدافها التربوية والتعليمية والتعليمية السامية، وتكونت لديهم الخبرة العملية والمعرفة العلمية التربوية والشخصية الإدارية في التخطيط وحسن الاستثمار الأمثل والأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة التعليمية، والعمل بروح الفريق الواحد وإدراك الحاجات والتحديات؛ للسعي إلى الإنجاز، وتحقيق أهداف المدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على "أعمل على الحد من الأمور الروتينية غير المهمة التي تهدر الوقت" بمتوسط حسابي (3,07) وبمستوى درجة تقييم متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن معظم مديري مدارس ليس لديهم التخطيط الجيد في حسن استثمارهم للإمكانيات البشرية والمالية والمادية والزمن، لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة، والقدرة على حل المشكلات وإدراك التحديات والمخاطر والعوائق والتهديدات وتعزيز الإنتاجية، وحسن الاستثمار الأمثل والأنسب للإمكانيات المتاحة للمؤسسة التعليمية في ضوء الخطط والأهداف للمدرسة؛ للعمل على الحد من الأمور الروتينية غير المهمة التي تهدر الوقت.

وفي ضوء هذه النتيجة لا بد من التأكيد على ضرورة تطبيق الإدارة المرئية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والعمل على تطوير أنفسهم ومتابعة كل ما هو جديد في علم الإدارة ليعمل على العملية التعليمية.

ثانياً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟" للإجابة عن السؤال الثاني، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على الدرجة الكلية وعلى المجالات لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجداول (7) أدناها.

## أولاً: الدرجة الكلية على المقياس

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من

وجهة نظر المعلمين والمعلمات (ككل) وفقاً للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	140	2.97	1.15
	أنثى	235	3.41	0.92
	المجموع	375	3.25	1.04
عدد سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	54	2.81	1.07
	من 6 إلى 10 سنوات	71	3.03	1.19
	أكثر من 10 سنوات	250	3.40	0.95
	المجموع	375	3.25	1.04
المؤهل العلمي	بكالوريوس	158	3.26	1.02
	دبلوم عالي	88	3.17	1.05
	ماجستير	97	3.31	1.07
	دكتوراه	32	3.18	1.03
	المجموع	375	3.25	1.04

ويظهر الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ). لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة، والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (8) نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمقياس ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين / المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	مربع ايتا
الجنس	11.878	1	11.878	11.805	*.001	.031
سنوات الخبرة	14.671	2	7.335	7.290	*.001	.038
المؤهل العلمي	.596	3	.199	.197	.898	.002
الخطأ	370.275	368	1.006			
المجموع المعدل	402.893	374				

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

ويتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (F) على المقياس ككل (11,805) بمستوى دلالة (0,001) وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، حيث كانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3,41) أعلى مقارنة بالذكور بمتوسط حسابي (2,97) على الدرجة الكلية. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة إلى أن الإناث يشعرون بأهمية دورهن مما يجعلهن أكثر التزاماً وحرصاً في عملهن، حيث أنهن يردن إثبات ذاتهن، وتأكيد تفوقهن وتميزهن في الإدارة، فيعملن أكثر ما بوسعهن من طاقة، وتطبيق كل ما هو حديث في علم الإدارة. وكذلك حرصهن على إرضاء المسؤولين. واختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة الهذلي (2012م)، ودراسة حماده (2018م)، التي أظهرت جميعها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) حول تطبيق الإدارة المرئية تعزى لأثر متغير الجنس.

ويتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) على المقياس ككل (7,290) بمستوى دلالة (0,001). وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، حيث كانت الفروق لصالح أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي (3,40) أعلى مقارنة مقارنة بذوي الخبرات: المتدنية (أقل من 5 سنوات)، والمتوسطة (5 إلى 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3,25) على الدرجة الكلية. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت خبرة الإنسان في مجال عمله أصبح أكثر وعياً وإدراكاً لما يقوم فيه، وأكثر معرفة بالقوانين والتصورات الجديدة والنظريات التربوية الحديثة، وأما أصحاب الخبرة القصيرة فإنهم تنقصهم التجربة والممارسة الواقعية لطبيعة الدور القيادي. وكذلك فإن مديري المدارس اللذين تم تعيينهم حديثاً لم يمارسوا جميع أساليب الإدارة بعد، ومنها الإدارة المرئية. وكذلك قلة الدورات التدريبية لمدراء المدارس اللذين تم تعيينهم حديثاً والتي تتمحور حول امتلاك مهارات القيادة واتخاذ القرار والتدريب على صنع القرار ومراحل اتخاذه. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الهذلي (2015م)، ودراسة الحيلة وأبو عجوة (2018م)، دراسة حمادة (2018م) التي أظهرت جميعها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) حول تطبيق الإدارة المرئية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة.

كما يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) على المقياس ككل (0,197) بمستوى دلالة (0,898) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ). ويمكن للباحث عزو هذه النتيجة إلى أنه يفترض وجود فرق جوهري لصالح المعلمين ممن مؤهلاتهم العلمية (دراسات عليا) مقارنة بمن مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) نظراً للمعرفة والمعلومات التي يتلقونها في الجامعات في برامج الدراسات العليا؛ إلا أنه كما يبدو أن الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم على اختلاف موضوعاتها قد جسّرت الفجوة بين أصحاب المؤهلات المختلفة لتصبح معارفهم ومهاراتهم نوعاً ما متكافئة إلى الحد الذي يختفي فيه الفرق بينهما بحيث تصبح نظرة أي منهم نحو ذاته أو غيره أو عمله بنفس الكيفية. وكذلك يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن ممارسة الإدارة لا تحتاج إلى مؤهلات علمية فهي ليست علم فقط، وإنما هي علم وفن تعتمد بدرجة كبيرة على المهارة والخبرة والذكاء والشخصية القيادية الكارزمية إلى جانب عمليات التدريب أثناء الخدمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهذلي (2015م)، ودراسة الحيلة وأبو عجوة (2018م)، ودراسة حمادة (2018م) التي أظهرت جميعها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) حول تطبيق الإدارة المرئية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في مجالات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) وبين الجدول (9) نتائج هذه المقارنات:

الجدول (9) نتائج المقارنات البعدية بطريقة إختبار شيفيه (Scheffe) في حسب متغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
قواعد العمل	من 1 إلى 5 سنوات	2.82	-	.710	*.001
	من 6 إلى 10 سنوات	2.97		-	*.006
	أكثر من 10 سنوات	3.42			-
التشخيص	من 1 إلى 5 سنوات	2.81	-	.466	*.002
	من 6 إلى 10 سنوات	3.04		-	.075
	أكثر من 10 سنوات	3.35			-
القضاء على الهدر	من 1 إلى 5 سنوات	2.81	-	.365	*.001
	من 6 إلى 10 سنوات	3.09		-	.057
	أكثر من 10 سنوات	3.44			-

\*دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0,05$ ).

ويتضح من الجدول (13)، وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة وفقاً لمتغير الدراسة (الخبرة)؛ لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات المتقدمة (أكثر من 10 سنوات) مقارنة بذوي الخبرات: المتدنية (1 إلى 5 سنوات)، والمتوسطة (6 إلى 10 سنوات)

على المجالات ككل. ويمكن للباحث عزو هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت خبرة الإنسان في مجال عمله أصبح أكثر وعياً وتقييماً للأمور، وبالتالي فإن المعلمين الذين لديهم خبرة (أكثر من عشر سنوات) أقدر على تحديد درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة المرئية بحكم معيشتهم لجهود المدراء في تبادل المعرفة وإدارتها في بيئة العمل المدرسي، وفي فتح قنوات اتصال مع المعلمين لنقل المعرفة الجديدة والإجابة على الاستفسارات وحل المشكلات التي تواجه المعلمين أثناء العمل، وقد يعزى هذا إلى أن زيادة سنوات الخبرة العملية الإيجابية لمديري المدارس أكسبهم القدرة على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم ومواجهة التحديات والمشكلات وإدراك المخاطر وكيفية التعامل مع المشكلات وحلها وتسيير أمور العمل بنظام وسرعة ودقة في ضوء أهداف المدرسة واستثمار إمكاناتها المادية والمالية والبشرية والزمنية المتاحة بمهارة وسرعة وكفاءة ودقة وإتقان. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الهذلي (2015م)، ودراسة الحيلة وأبو عجوة (2018م)، ودراسة حماده (2018م)، التي اظهرت جميعها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0,05)$  حول تطبيق الإدارة المرئية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة.

### التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:
- الاستفادة من الأدوار الجديدة لمديري المدرسة الثانوية والمنبثقة من الإدارة المرئية في الهوض بالعمل الإداري لمديري المدارس.
- تبني توظيف الإدارة المرئية في الإصلاح الإداري للمدارس.
- إعداد القيادات الإدارية انطلاقاً من الإدارة المرئية وما ينبثق عنها من ممارسات وإجراءات.
- إعداد دورات تدريبية لمديري المدارس بمختلف المراحل للإفادة من إجراءات الإدارة المرئية في ممارستهم الإدارية.
- العناية باختيار القيادات الإدارية من مديري المدارس وغيرهم من المؤمنين بالتطوير الدائم والتحسين المستمر، ومكافحة الهدر؛ بما يساعد على تحقيق النجاحات الإدارية انسجاماً مع الإدارة المرئية.

### المصادر والمراجع

- آل سليمان، ز.، والحبيب، ع. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جود القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والإنسانية*، 35.
- برهمن، أ. (2012). *مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات وكلائهم*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى :المملكة العربية السعودية.
- دواني، ك. (2013). *القيادة التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السعود، ر. (2013). *القيادة التربوية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الطحلاوي، م.، وإبراهيم، ي.، وحسن، ن. (2012). الإدارة العصرية وجامعة المستقبل .تم استرجاعه بتاريخ 1/3/2019 من موقع: <http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-new.htm>
- العساف، ل.، والصريرة، خ. (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، *مجلة جامعة دمشق*، 27(3)، 589-645.
- غبور، م. (2015). *أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوي المعاصرة* دراسة ميدانية في مدينة دمشق. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.
- الغزو، أ. (2019). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(1)، 20-41.
- نصار، خ. (2015). *الانظار النظري للإدارة التربوية*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الهذلي، و. (2015). *إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى :المملكة العربية السعودية
- الويشي، س. (2013). *الاخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- العبادي، ه. (2007). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. *مجلة دراسات الإداري*.
- حماده، س. (2018). *الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية: غزة.

- الحيلة، آ.، وأبو عجوة، ح. (2018). أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، 5، 399-436.
- عبدالحليم، ت.، ومرسال، م. (2018). *الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار: دراسة حالة بنك أمدومان الوطني - الخرطوم*. جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
- الطعاني، ح. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *مجلة جامعة دمشق*، 28(2)، 453-489.

## References

- Jack, B. (2006). Lifelong learning and the knowledge economy: those that know and those that do not—the discourse of the European Union. *British Educational Research Journal*, 32(5), 649–665.
- Jagdeep, S., & Harwinder, S. (2009). *Kaizen Philosophy: A Review of Literature*. The Icfai University Press.
- Tezel, A., Koskela L. & Tzortzopoulos, P. (2010). *Visual Management in Construction: Study Report on Brazilian Cases*. UK: University of Salford.
- 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. In *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, Vol III, IMECS, 2010, March 17-19, 2010, Hong Kong.