

	<p style="text-align: center;">Scientific Events Gate Innovations Journal of Humanities and Social Studies مجلة ابتكارات للدراسات الإنسانية والاجتماعية IJHSS https://eventsgate.org/ijhss e-ISSN: 2976-3312</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المرئية وعلاقتها

بمتغيرات الجنس، ونوع المدرسة، والخبرة

د. يزيد عيسى الشورطي
أستاذ أصول التربية في الجامعة الهاشمية، الأردن
yazid@hu.edu.jo

دنيا صالح محمود أبودية
طالبة في الجامعة الهاشمية
abodayahdonia@gmail.com

المخلص: استهدفت الدراسة دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المرئية وعلاقتهم بالمتغيرات الجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة. وتألفت عينة الدراسة التطبيقية العشوائية من 338 مدرساً، يمثلون حوالي 16.4% من مجتمعها. ولجمع المعلومات، تم استخدام استبيان. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المرئية وصلت إلى المتوسط وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في الدرجة التي تعزى إلى المتغيرات الجنس، نوع المدرسة، وسنوات الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثان بزيادة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء إلى القيادة المرئية من خلال دمج القيادة المرئية في محتوى برامج التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس. وجعل ممارستها ضمن معايير تقييم أدائهم الوظيفي، وتخصيص جائزة تسمى (جائزة مدير المدرسة المتميز).
الكلمات المفتاحية: القيادة المرئية، مديرو المدارس الثانوية، الزرقاء، الأردن.

The Degree of Visible Leadership Practice Among Secondary Schools Principals in Zarqa Governorate and its Relation to Sex, School type, and Experience

Donia Saleh Mahmood Abu Dayah
Student at Hashemite University
abodayahdonia@gmail.com

Dr. Yazid Isa Alshoraty
Professor of Educational Foundations at
the Hashemite University, Jordan
yazid@hu.edu.jo.

Received 01|11|2024 - Accepted 05|01|2025 Available online 15|01|2025

Abstract: The study aimed at investigating the degree of visible leadership practice among secondary schools principals in Zarqa Governorate and its relation to sex, school type, and years of experience. The study stratified random sample consisted of (338) teachers representing about (16.4%) of the population. A questionnaire was used to gather the information. The study revealed that the degree of visible leadership practice was intermediate, and that there were statistically significant differences in the degree due to sex, type of school, and years of experience. In the light of the results of the study, the researcher recommended raising the degree of visual leadership practice among secondary schools principals in Zarqa Governorate through including visionary leadership in in-service training programs of

principals and making its practice among the criteria for their job performance evaluation, in addition to initiating a prize called (The Distinguished Visual Principal Prize).

Keywords: Visible Leadership, Secondary Schools Principals, Zarqa, Jordan

المقدمة:

القيادة هي الأنشطة والأحداث التي تؤدي إلى أنماط متسقة من التفاعل المجتمعي للتوصل إلى حلول للمشاكل التنظيمية المتعددة، والتأثير على العمال لتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المؤسسية المرجوة، واستثمار الفرص، والمشاركة بشكل إيجابي في مواجهة المخاطر (Jarrah,2022).

وتشمل أساليب القيادة الفعالة للمؤسسات قيادة واضحة تستند إلى الرؤية الفعلية لكل ما يحدث كالقيادة المرئية، والتفاعل الفعال مع العمال وعدم عزلهم، وتجنب الإدارة من خلال المكاتب ومن خلال تقارير المساعدين، والمشاركة النشطة في أنشطتها وعملها، والإشراف المباشر على عملياتها، والاتصال بموظفيها، وتحديد مشاكلهم، والمساعدة في حلها. وفقاً لفلمبان وشريف (Felimban dhe Sharif, 2020)، يعود مصطلح القيادة المرئية إلى مصطلح جامبا كايزن، وهي فلسفة إدارية يابانية ابتكرها رئيس نظام إنتاج تويوتا «Taishi Ohonu» لقيادة المؤسسة. وهي التي تستند إلى: التحسين المستمر للعمل، والتغيير الإيجابي والتدريجي لقيادة المؤسسة من خلال الإدارة الجيدة للمكان والوقت، والتنمية المستمرة والشاملة التي تشمل جميع العمال.

تستند القيادة المرئية إلى المبادئ الرئيسية، بما في ذلك مبدأ (الرؤية القائمة على المعرفة)، من خلال وجود قائد في مكان العمل من أجل تحديد الحقائق الدقيقة، ومبدأ (الاتصال الفعال) بين القائد والعمال، ومبدأ (الإدراك والمعرفة) الذي يوفر المتابعة والرصد الفعالين، ويوفر فرصاً للعمال لعرض ومناقشة آرائهم ومقترحاتهم من أجل إيجاد أفضل الحلول للمشاكل (Abu Hazim, 2020).

وتعتمد القيادة المرئية على استراتيجيات متنوعة مثل (وضع قواعد العمل في طليعة المهام القيادية)، التي تعزز مساواة العمال، واستراتيجية (التطهير) تدعو إلى إزالة جميع العوائق أمام العمل وتحقيق الأهداف، واستراتيجية (الترشيد) تحقق الاستخدام الأمثل واستثمار الموارد البشرية والمادية، ولا تهدرها ووضعتها في مكانها المناسب (Barhamin,2012).

وتعد المدارس من أنسب المؤسسات لتطبيق مبادئ قيادتها مرئية لأنها تجعل مديريها قادرين على التحكم والسيطرة وخلق فرص أفضل للتعامل مع جميع التطورات في القطاع التعليمي. وهي تساعد على تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء المدرسي على أساس يومي ومستمر وتسهم في الشفافية الإدارية، وقد أدى ذلك إلى تحسين ثقة المجتمع في الأداء التعليمي وتحسين المشاركة الإيجابية للمدرسين في جميع الأنشطة المتصلة بتخطيط المدارس وتمويلها وعمليات إعادة تأهيلها (Hamada,2018).

مشكلة الدراسة

وجد الباحثان مشكلة مدرسية أردنية تتعلق ببعد بعض مديري المدارس عن تطبيق القيادة المرئية التي تعتمد على التفاعلات المهمة والفعالة بينهم وبين المعلمين، والاستماع إلى مشاكلهم وشكاواهم وملاحظاتهم وآرائهم وأفكارهم من خلال إشراكهم في صنع القرار المدرسي، والتجول بشكل متواصل في المدرسة. وتؤكد ذلك (Hudayb,2018) التي أشارت إلى تدمير بعض

المعلمين في الأردن من أنماط الإدارة في مدارسهم، ، و (Abu Aisha,2019) التي أكدت أن الطريقة التي تم بها إدارة بعض هذه المدارس الأردنية كانت صارمة، بعيداً عن التجديد، وأظهر الجراح (Jarrah,2022) أن بعض المدارس في الأردن كانت تُقاد بطرق قديمة وبعيدة عن أساليب القيادة التربوية المعاصرة. ، و (Abad,2017) التي أظهرت عزلة بعض مديري المدارس في مكاتبهم، وتجنب العمل الإداري الميداني، وإدارة تقاريرهم الخاصة فقط، وتجنب المشاركة المباشرة في العمل والأنشطة المدرسية، وعدم الاهتمام بإقامة علاقات قوية مع المعلمين. رداً على ذلك، جاءت الدراسة.

هدف الدراسة

كان الهدف من الدراسة هو الإجابة على السؤال التالي: ما هي الدرجة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء القيادة المرئية، وهل تختلف الدرجة حسب الجنس وسنوات الخبرة ونوع المدرسة؟

أهمية الدراسة

تتمكّن أهمية الدراسة في أنها ستوفر للباحثين وطلاب الدراسات العليا في العلوم الإدارية والتربوية إطاراً نظرياً مفيداً ودراسات سابقة حول القيادة المرئية وأداة لقياس درجة تطبيقها. سيكون صانعو السياسة التعليمية في الأردن لديهم القدرة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لاتخاذ الإجراءات المناسبة لواقع ممارسة القيادة المرئية في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة مصطلحاً هاماً واحداً: القيادة المرئية: طريقة إدارة حديثة تستند إلى الوجود المرئي للقادة والموظفين في المؤسسات، مصممة لمساعدتهم على فهم وتحسين عمليات الإدارة باستمرار، وتقليل المشاكل وعدم تكرارها، وبأسرع ما يمكن، تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التواصل المباشر والعمل الميداني الواقعي (Al-Zabon,2022). والقيادة المرئية إجرائياً هي درجة تلقي عينة من الأفراد ردودهم على أداة قياس ممارسة القيادة المرئية المستخدمة في الدراسة بمكوناتها الرئيسية: الوجود الميداني والتفاعل، والمتابعة المستمرة، والاتصال المباشر، والتجوال الدائم والباب المفتوح.

حدود الدراسة

كانت حدود الدراسة هي التحقيق في درجة القيادة المرئية لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتهم بالجنس وسنوات الخبرة ونوع المدرسة في مديرية التربية لمنطقة الزرقاء الأولى في الفصل الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

الإطار النظري

القيادة المرئية وميزاتها

القيادة المرئية هي نهج بسيط لمتطلباتها، عميقة في آثارها، وتأخذ فكرتها من تحويل القيادة إلى نهج مرئي يتبع الإجراءات والأداء بطريقة شاملة من الموقع بقيادة نشطة بنمط التخطيط ورؤية قوية وواضحة لإشراك موظفي الإدارة ومواصلة عملهم، وتحفيز الشعور بالمسؤولية عن العمل والإنجاز بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير أولئك الذين لهم مهمة القيام برسالتها بجميع صفتهم الإدارية. يُطلق على القيادة المرئية أيضاً (القيادة من موقع الأحداث) و (قيادة الرؤية المشتركة) (Al-Maktoum wa Falafan,2021).

ومن أهم سمات القيادة المرئية أنه نهج رئيسي لمسار تقدم المؤسسات وتعزيز الإنتاج، والإنتاج من خلال التطبيق بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير أولئك الذين لهم مهمة القيام برسالتها في جميع مناصبهم الإدارية. وهي التي تستدعي الإدارة في الموقع الحقيقي (Real Place) للحقائق، ولا تنفصل عنه، وتستخدم في الأسلوب الإداري بمعنى "مكان العمل" (Work Place) أي حيث تتحقق فيه الأهداف (Al-Abadi, 2022)، وإنها منهجية للتغيير والتطوير والتحسين المستمر على المدى الطويل تلبي عددًا من اتجاهات القيادة الحديثة، مثل القيادة التحويلية وإدارة التجوال وقيادة المناصب وإدارة الجودة بشكل عام، ولكنها تركز على مبدأ إدارة مكان العمل وخفض التكاليف (Al-Harbi, 2017)، وإنها تدير المشكلة من المكان للتخلص من أساس المشاكل والعمل على منع تكرارها بدقة وسرعة، وهي طريقة مستمرة تستمد قوتها من الأرض الواقعية (Al-Abadi, 2022).

تتمثل إحدى سمات القيادة المرئية في أنها أسلوب إداري ياباني يحسن الأداء باستمرار من خلال المتطلبات الإدارية والتقنية للاتصال المرئي والتأثير العقلي المتعمق للرؤية في الإدارات لتحقيق الرؤى والأهداف العامة للوصول إلى خفض التكلفة ووقت التشغيل والأخطاء ومساحة العمل (Al-Mawadiyah, 2021)، وإنه نمط قيادة ناجح باستمرار في التجربة اليابانية يأخذ نصيبه من الواقع وتسمى القيادة في اليابان جمبا كايزن (GembaKaizen)، وإنه نمط رائد يهتم بالرؤية ذات الفعالية (Titu, Grecu & Oprean, 2010)، وهو نهج إداري يعالج سرعة الأداء من أجل تحقيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والحد من المشاكل التي تواجهها المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية والمادية (Al-Awamleh, 2019) وهو يدعم صانعي القرار من خلال إشراك الموظفين العاملين في فهم طرق التشغيل، والتحسين المستمر والتعامل مع العقبات والمشاكل بسرعة وبعيداً عن التكرار.

ووفقاً للعنزي (Al-Anzi, 2020)، فهي طريقة قيادية حديثة يتواصل من خلالها المدير مباشرة مع مرؤوسيه، لمراقبة عملهم عن كثب وبشكل مباشر، لضمان فعالية العمليات الإدارية ومعرفة المشاكل التي يواجهونها والعمل على حلها في نفس المكان والزمان بدقة وسرعة، وتجنب تكرارها مرة أخرى (Al-Ayasrah, 2021). وإنها طريقة رائدة تستند إلى المعلومات التي تأتي من الأرض الواقعية. فالرؤية أكثر دقة ووضوحاً في تقديم المعلومات من الاستماع، وتعد القيادة المرئية فعالة وسهلة لأنها طريقة فعالة لتحقيق المشاركة في تطوير قواعد وقوانين العمل، وتوزيع المهام، ومراقبة الأداء والتغذية المرتدة المستمرة. ومما لا شك فيه أن سلاسة هذه القيادة تتجلى من خلال إنجاز الأعمال بشكل صحيح منذ المرة الأولى، وتشير إلى أنها إنسانية لأن القائد يقوم بزيارات مستمرة ومفاجئة للواقع الميداني التعليمي، وعدم تفتيش وكشف الأخطاء، بل تحديد المشاكل والعمل على حلها ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتلبيتها بطريقة تضمن نجاح المؤسسة. (Al-Abadi, 2021).

أهداف القيادة المرئية وأهميتها

وتسعى القيادة المرئية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تهيئة بيئة عمل مناسبة وداعمة، وتوطيد قيم العمال ومبادئهم، وإبراز المشاكل لتسهيل اكتشافها وحلها، وتطوير قنوات الاتصال بين القادة والموظفين، وتمكين المؤسسة من أداء مهامها بكفاءة وفعالية، وتحقيق الهدف الأساسي المتمثل في ممارسة القيادة المرئية، أي الوصول إلى مستويات أفضل من أداء العمل (Zeno, 2020).
- تحويل مشاكل المؤسسة إلى مرئية وحساسة، وواقع حي ومؤثر، وتعزيز روح التعاون في المؤسسة، ومعالجة الصعوبات، والحد من ضغوط العمل، وترسيخ مبادئ وقيم المؤسسة في صفوف الموظفين، وبناء الثقة التنظيمية في المؤسسة (Barhamin, 2012)، وإشراك جميع موظفي المؤسسة في عملية صنع القرار، وكشف المشاكل وتحديد العيوب

لجميع الموظفين والشروع في اتخاذ إجراءات تصحيحية في أقرب وقت ممكن (Saeed,2017)، إطلاق جميع الإمكانيات البشرية وتطويرها بالشكل الحقيقي، والتحسين المستمر للتصدي من التحديات المستقبلية، وتوفير الحرية للعمال (Hamada,2018)، والقضاء على المأزق الإداري الناجم عن ممارسة القيادة التقليدية، وتشجيع الابتكار والإبداع، والوصول إلى مستويات أعلى من الجودة من خلال تنمية المهارات، وحث القادة على التصرف بشكل جيد (Khmash,2014).

- تحفيز العمال على أداء وظائفهم بإتقان وإخلاص، وزيادة رغبتهم في العمل وحماسهم له، واندماجهم فيه، وتنمية روح الولاء التنظيمي والالتزام المؤسسي، وزيادة قدراتهم وتوليد إمكانياتهم للمساعدة في حل المشاكل وتحقيق أقصى قدر من الإنجازات في مناخ عمل حر يساهم في إزالة الحواجز بين الأجهزة الإدارية والتنفيذية ويعمل على زيادة فعالية وكفاءة عملية الاتصال، وتشجيع التفويض والتمكين في صنع القرار وحفز صدق الموظفين في أدائهم لمهامهم، وإبراز إحساسهم بالالتزام والمسؤولية في مناخ دافئ وإيجابي وبث الروح الإيجابية بينهم، باستخدام أساليب العمل الحديثة والمتطورة والسعي إلى الوصول إلى جذور المشاكل، ووضع بدائل غير تقليدية لحلها والتوعية بالسلامة المهنية في بيئة العمل وتوضيح معايير العمل وتبادل المعلومات مع جميع الموظفين، وجعل المؤسسة مرئية وحساسة ومتعايشة ومتواصلة مع الواقع (AI- Banna,2021 , Ba'amar,2017 , Barhamin,2012 , Saeed,2017)، التحسين المستمر والشامل لجميع جوانب المؤسسة، الذي يركز على العمليات والنتائج معاً، وهو مسؤولية الجميع (Abu Tarboush,2014)، خلق رؤية مشتركة بين العمال، وتشجيعهم على تجربة واكتشاف الجديد، وحريرهم من الخوف والخطأ والفضول، وإطلاق قدراتهم الإبداعية والمبتكرة (Al-Awamleh,2019).

وتكمن أهمية تطبيق القيادة المرئية في المؤسسات في قدرتها على التنبؤ بالمشاكل المستقبلية والاستعداد لها والتغلب عليها، وتحديد أفضل وأنسب البدائل للمؤسسات، وتطوير الانضباط الفعال وعلاقته بالأداء والبصيرة والفهم الوظيفي (Hazim,2020) Abu، وتحليل دقيق للمشاكل، وإتمام المهام بكفاءة وفعالية، ودعم العمل الجماعي، وتعزيز عملية صنع القرار، والآليات المشتركة بين الموظفين، وفرص تجربة الأساليب والأساليب الحديثة، ومعالجة الخوف من الفشل والأخطاء في العمل لصالح العمال، وتطوير مهاراتهم الإبداعية وتشجيع قدراتهم وابتكاراتهم الخاصة (Hamada,2018)، وإقرار الشفافية في العلاقات في الهيكل المؤسسي، والإسهام في القضاء على التمييز الوظيفي والإداري والانتقال إلى الميدان المؤسسي (Al-Abadi,2007)، وتيسير معايير العمل واتخاذ القرارات وتبادل المعلومات مع جميع العمال (Ba'amar,2017).

القيادة المرئية في المدارس

ومن بين عوامل التطبيق الناجح للقيادة المرئية في المدارس إنشاء إدارات للقواعد، والقوانين والتعليمات للعمل بشكل واضح للجميع في اللوحات الإرشادية والتعليمية على الجدران، وتبسيط الضوء على الأنظمة التي تحتوي على أهم الأدوات المستخدمة على أساس مستمر، وتيسير الوصول إليها، وإدراج الوثائق، والوثائق وملفات العمل والإجراءات المتعلقة بالعمل بشكل بارز وواضح ومنفتح للموظفين (Hamada,2018).

كما أن القيادة المرئية مهمة لمديري المدارس، فإنها تلعب دوراً حيوياً في نجاح المعلمين أيضاً. نظراً لأن المعلم هو رائد في مجال عمله الخاص، ويمكننا استخدام مبادئ القيادة المرئية لتحسين أداء الفصل الدراسي من خلال التخلي عن طرق التدريس التقليدية القائمة على إثارة الملل عند الطالب، إلى طرق تدريس مثيرة للاهتمام ومفيدة يمكن رؤيتها من خلال أجهزة الكمبيوتر وشاشات العرض البصرية وبرامج تعليم الذكاء الاصطناعي، وتخطيط الدروس جيداً من خلال الأساليب المرئية (Al-Abadi,2022).

الدراسات السابقة

اهتمت دراسة ايبهراردت (Eberhardt, 1996) بالتعرف على العلاقة بين مرئية المدير الإدارية وإدراك المعلم للروح المعنوية. وتألقت عينة الدراسة من أربعة مدرسين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة فرجينيا بالولايات المتحدة. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة. وبينت نتائج الدراسة بأن مرئية المدير له تأثير إيجابي في الروح المعنوية للمدرسين.

وركزت دراسة بورين (Boren, 2010) على تصورات معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة موكونو أوغندا لمرئية مدير المدرسة، وجدارة مدير المدرسة بالثقة. وجمعت بيانات الدراسة من خلال مقابلات مع عينة تألفت من 28 معلماً ومعلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المعلمين عن الجدارة بالثقة العلائقية لمدير المدرسة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمخاطرة والشكليات الخاصة بمرئية مديري المدارس.

واهتمت دراسة الهذلي (Al-Huthali, 2015) بالتعرف إلى إمكانية تطبيق القيادة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في مناطق مكة المكرمة بالسعودية وعلاقتها بدافعية العاملين. وتألقت عينة الدراسة من 45 مديراً ومساعداً. وتم استخدام استبيان لجمع بيانات الدراسة. وتم استخدم المنهج الوصفي المسحي في الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً إيجابياً بتطبيق القيادة المرئية ومتطلبات تحفيز العمال.

وسعت دراسة شولتز (Schultz, 2016) إلى تطبيق القيادة المرئية في الجامعات من أجل تحسين إدارة علاقة العملاء وتحقيق الكفاية وزيادة الإنتاجية وتوفير المناخ الإيجابي في العمل. وتألقت عينة الدراسة من 52 من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. وتم من خلال المقابلة وتحليل محتوى ومراجعة أدبيات ذات علاقة بالموضوع جمع بيانات الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المرئية تعمل على تحسين الجودة وتطوير الأداء.

وأجرت حمادة (Hamada, 2018) دراسة هدفت إلى تقصي درجة تطبيق القيادة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة في فلسطين، وتأثيرها في أداء العاملين. وتكونت عينة الدراسة من 310 من الإداريين والأكاديميين. تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة المرئية من قبل كلية العلوم التطبيقية الجامعية له تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

واهتمت دراسة العواملة (Al-Awamleh, 2019) بمستوى ممارسة القيادة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري بين مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء في الأردن، من وجهة نظر المعلمين. وتألقت عينة الدراسة من 222 مدرساً. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وطبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين ممارسة القيادة المرئية والتميز الإداري.

وسعت دراسة أبو هزيم (Abu Hazim, 2020) لتحديد الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الثانوية في لواء ماركا في الأردن القيادة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، من وجهة نظر المعلمين. وتألقت عينة الدراسة من 285 معلماً ومعلمة. وتم استخدام استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وطبق في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للقيادة المرئية جاءت كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بينها وبين التميز المؤسسي.

واهتمت دراسة زينو (Zeno, 2020) بمعرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة المرئية ومستوى ثقافة الإنجاز في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتألفت عينة الدراسة من 276 من أعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام استبيان لجمع معلومات الدراسة. وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي للدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين القيادة المرئية وثقافة الإنجاز.

واهتم العنزي (Al-Anzi, 2020) في دراسته بالتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة المرئية والتميز الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية في الكويت من وجهة نظر عينة تألفت من 492 معلماً ومعلمة. ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام استبانة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين ممارسة القيادة البصرية والتميز الإداري.

وتقصت دراسة عبد الدايم (Abduldaim, 2021) دور الإدارة المرئية في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتألفت عينة الدراسة من 149 من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطاع غزة. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة المرئية يؤثر بشكل إيجابي على تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق.

وسعت دراسة العياصرة (Al-Ayasrah, 2021) إلى تقديم تصور تربوي إداري من أجل تطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء القيادة المرئية. وتألفت عينة الدراسة من 375 معلماً ومعلمة. وتم تطوير استبيان لجمع بيانات الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي التطويري. وكانت إحدى نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية في الأردن يتمتعون بدرجة معتدلة من القيادة المرئية من وجهة نظر المعلم.

وركزت دراسة خليله (Khalayla, 2021) على درجة ممارسة القيادة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس في فلسطين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. وتألفت عينة الدراسة من 352 معلماً ومعلمة. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال استبيان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسة القيادة المرئية ومعنويات المعلمين.

وسعت عبد القادر (Abdulqader, 2021) لمعرفة العلاقة بين فاعلية القيادة المرئية وجودة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. وتألفت عينة الدراسة من 242 عضو هيئة تدريس. وتم استخدام استبيان لجمع معلومات الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين فاعلية القيادة المرئية وجودة التخطيط الاستراتيجي.

وهدف دراسة غزو (Ghazo, 2021) للكشف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة المرئية وعلاقتها بأداء المعلمين في مديرية تربية عجلون في الأردن. وتألفت عينة الدراسة من 451 معلماً ومعلمة. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة المرئية وأداء المعلمين.

وأجرى الهزاع (Al-Anzi, 2021) دراسة عن دور استراتيجيات القيادة المرئية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية. وتألفت عينة الدراسة من 300 من أعضاء الهيئات الإدارية والأكاديمية. واستخدمت استبانة لجمع معلومات الدراسة.

وطبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تطبيق استراتيجيات القيادة المرئية والأداء المتميز.

وركزت العبادي (Al-Abadi,2022) في دراستها على تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى في الأردن للقيادة المرئية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. وتألقت عينة الدراسة من 330 معلماً ومعلمة. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال استبيان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيادة المرئية والالتزام التنظيمي.

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في اختيار عنوان الدراسة، وإثراء مقدمتها وأدبها النظري، وتطوير أدواتها، ومناقشة نتائجها. ووجدوا أنه تم إجراء عدد من الدراسات حول واقع ممارسة القيادة المرئية في المدارس الأردنية، ولكن نظراً لأهميتها الكبيرة، فإنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة والتحقيق.

الطريقة والإجراءات

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لأنه أنسب طريقة لتحقيق أهداف الدراسة. وتألقت عينة الدراسة الطبقية العشوائية من 338 مدرساً، يمثلون حوالي 16.4% من مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (1) وصفاً لعينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها:

الجدول (1)

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	119	35.2%
	أنثى	219	64.8%
	المجموع	338	100%
نوع المدرسة	حكومية	206	59.8%
	خاصة	136	40.2%
	المجموع	338	100%
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	98	29.0%
	من 5 – أقل من 10 سنوات	138	40.8%
	10 سنوات فأكثر	102	30.2%
	المجموع	338	100%

أداة الدراسة

لقياس درجة ممارسة القيادة المرئية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، أعد الباحثان استبياناً بعد الاستفادة من دراسات بعضهم البعض: (Barhamin (2012), Abu Tarboush (2014), Ishtaywi (2018),

, Al-(2021) , Al-Ayasrah (2021) ,Abu Hazim (2020) ,Ba'amar(2017) , Hamada (2018)
 . Al-Abadi (2022) Maktoum wa Falafan

صدق أداة الدراسة

ولضمان صحة أداة الدراسة، اعتمدت صدق المحتوى الظاهري وصدق الاتساق الداخلي على النحو التالي:

1- الصدق الظاهري

للحكم على صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحثان بتوزيعهما على (19) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم التربوية في عدد من الجامعات الأردنية. وبناءً على ذلك، أُجريت بعض التعديلات والتصحيحات اللغوية والطباعية على الأداة، وأضيفت فقرة للأداة فأصبح عدد فقراتها (22) بدلاً من (21).

2- صدق الاتساق الداخلي

لضمان صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة والأداة ككل، وفقاً لمجالاتها، كما أوضح الجدول (2).

جدول 2

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.77	12	**0.77	1
**0.78	13	**0.77	2
**0.76	14	**0.63	3
**0.76	15	**0.71	4
**0.76	16	**0.68	5
**0.50	17	**0.77	6
**0.78	18	**0.78	7
**0.74	19	**0.74	8
**0.75	20	**0.79	9
**0.77	21	**0.77	10
**0.77	22	**0.76	11

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

وبين الجدول (2) أن جميع معاملات الاتساق بين كل فقرة من فقرات أداة قياس القيادة المرئية والأداة ككل كانت ذات صلة من الناحية الإحصائية، مما يدل على صحة فقرات الأداة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من استقرار أداة الدراسة، استخدم الباحثان معامل الثبات « ألفا كرونباخ»، وقد أوضح الجدول (3) ذلك.

جدول 3

معامل الارتباط	الأداة
0.95	درجة ممارسة القيادة المرئية

ويبين الجدول (3) أن عامل استقرار أداة قياس ممارسة القيادة المرئية كان 0.95، مما يؤكد تمتع الأداة بمعامل ثبات مرتفع.

نتائج الدراسة

نتائج حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء القيادة المرئية من وجهة نظر المعلمين ؟ للإجابة على السؤال، المتوسطات الحسابية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية ترتيب فقرات أداة قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المرئية من وجهة نظر المعلمين. والجدول (4) يبين ذلك.

جدول 4

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	يرى مدير المدرسة الأمور المدرسية من زوايا مختلفة.	3.24	1.27	متوسط
9	2	يتواجد مدير المدرسة كثيرًا في المدرسة.	3.18	1.25	متوسط
10	3	يتواجد مدير المدرسة في مواقع التعليم والنشاطات في	3.17	1.21	متوسط
6	4	يتابع مدير المدرسة واقع المدرسة عن قرب.	3.14	1.19	متوسط
21	5	يدرس مدير المدرسة أفضل البدائل وأكثرها ملاءمة للمدرسة.	3.11	1.20	متوسط
19	5	يتمتع مدير المدرسة بالثقة بالنفس.	3.11	1.22	متوسط
14	7	يحل مدير المدرسة المشكلات في مكانها وزمانها.	3.10	1.23	متوسط
13	7	يتخذ مدير المدرسة القرارات بناءً على معلومات تأتي من الواقع المدرسي.	3.10	1.23	متوسط
16	9	يمارس مدير المدرسة الإدارة المباشرة في المدرسة.	3.09	1.24	متوسط
2	10	يمارس مدير المدرسة القيادة الميدانية.	3.08	1.18	متوسط
22	11	يعايش مدير المدرسة واقعها.	3.07	1.21	متوسط
7	12	يطبق مدير المدرسة مبدأ (القيادة من موقع الأحداث).	3.05	1.23	متوسط
12	13	يقيم مدير المدرسة نظام تواصل مرئي في المدرسة.	3.04	1.20	متوسط

متوسط	1.20	3.04	يطلع مدير المدرسة على مشكلاتها بشكل مباشر.	13	4
متوسط	1.22	3.04	يعزز مدير المدرسة التفاعل المرئي مع المعلمين.	13	15
متوسط	1.18	3.03	يتمتع مدير المدرسة بالشفافية.	16	20
متوسط	1.18	3.00	يتبنى مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح.	17	5
متوسط	1.20	2.99	يكشف مدير المدرسة المشكلات مبكرًا من خلال اتصاله بواقع المدرسة لمنع حدوثها.	18	18
متوسط	1.22	2.99	يتجول مدير المدرسة كثيرًا في المدرسة.	18	11
متوسط	1.19	2.96	يطبق مدير المدرسة مبدأ (القيادة بالرؤية المشتركة).	20	8
متوسط	1.07	2.95	يتجنب مدير المدرسة الإدارة البيروقراطية.	21	3
متوسط	1.99	2.95	يتحاشى مدير المدرسة الإعتماد على تقارير المساعدين في إدارة المدرسة.	21	17
متوسط	0.92	3.06	درجة ممارسة القيادة المرئية (الدرجة الكلية)		

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المرئية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي لكافة الفقرات (3.06)، وبانحراف معياري (0.92).

نتائج السؤال: هل هناك اختلافات في درجة ممارسة القيادة المرئية تعزى إلى متغيرات (نوع الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخبرة)؟

للإجابة على السؤال، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية وفقاً للمتغيرات:

أولاً وفقاً لمتغير الجنس: للتعرف إلى الدلالة الإحصائية للاختلافات في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المرئية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات قياس تلك الدرجة، باستخدام اختبار "ت" (t-test). والجدول (5) أوضح ذلك.

جدول 5

الأداة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادة المرئية	ذكر	119	2.61	0.90	-7.145	1	=0.05α
	انثى	219	3.31	0.83			

هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في الدرجة وفقاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

ب-وفقاً لمتغير نوع المدرسة: للتعرف إلى الدلالة الإحصائية للاختلافات في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المرئية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير نوع المدرسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات أداة قياس تلك الدرجة، تم استخدام اختبار "ت" (t-test). والجدول (6) أوضح ذلك.

جدول 6

الأداة	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادة المرئية	حكومية	202	3.19	0.86	3.330	1	*0.05
	خاصة	136	2.86	0.96			

ويبين الجدول 6 اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المرئية حسب نوع المدرسة، لصالح المدارس الحكومية.

ج-وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: للتعرف إلى الدلالة الإحصائية للاختلافات في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المرئية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة قياس تلك الدرجة. والجدول (7) أوضح ذلك.

جدول 7

الأداة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
درجة ممارسة القيادة المرئية	أقل من 5 سنوات	98	3.28	0.91
	من 5-أقل من 10 سنوات	138	3.07	0.81
	10 سنوات فأكثر	102	2.84	1.01

ويبين الجدول 7 الاختلافات الظاهرة في درجة ممارسة القيادة المرئية حسب متغير سنوات الخبرة. ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي. وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول (8):

جدول 8

الأداة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	9.871	2	4.935		

*0.05	5.993	0.824	335	275.891	داخل المجموعات	درجة ممارسة القيادة المرئية
			337	285.762	المجموع	

ويبين الجدول 9 اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المرئية، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة اتجاه هذه الاختلافات، أُجري اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستويات متغير سنوات الخبرة، على النحو المبين في الجدول (9):

جدول 9

الأداة	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
درجة ممارسة القيادة المرئية	أقل من 5 سنوات	3.28	--	0.21	0.44
	من 5-أقل من 10 سنوات	3.07	--	--	0.23
	10 سنوات فأكثر	2.84	--	--	--

أشارت النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المرئية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، لصالح من كانت سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و(من 5-أقل من 10 سنوات).

وتشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المرئية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، لصالح من كانت سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و(من 5-أقل من 10 سنوات).

المناقشة والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

- مناقشة نتائج السؤال: ما هي الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء القيادة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟

وأظهرت نتائج السؤال أن درجة القيادة المرئية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء كانت متوسطة. قد يكون أحد أسباب عدم ارتفاع هذا العدد هو:

- مواصلة بعض مديري المدارس تطبيق أساليب الإدارة البيروقراطية التقليدية الضعيفة فيما يتعلق باتجاهات القيادة الحديثة مثل القيادة المرئية وابتعادهم عن الحقائق المدرسية الحية، الذي جعلهم يديرون مدارسهم من خلال مكاتبتهم وإبلاغهم بأحوالهم

من خلال مساعدتهم، وتجنب التجوال والتواجد حولهم وتجنب التواصل المباشر مع معلمهم (Jarrah,2022). ويؤكد ذلك أن الفقرة "يتجنب مدير المدرسة الإدارة البيروقراطي"، والفقرة "يتحاشى مدير المدرسة الاعتماد على تقارير المساعدين في إدارة المدرسة" نالتا أقل درجة موافقة من أفراد العينة.

- بعض مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء لا يدركون بشكل جيد الإيجابيات القيادية المرئية، والتي تشمل تمكينهم من فهم وتحسين عمليات القيادة المدرسية، والحد من المشكلات التعليمية والإدارية وعدم تكرارها، وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة. (Al-Zabon,2022)، والتفاعل والتواصل بينهم وبين المعلمين، ورصد سير العمل، وتحديد احتياجات المعلمين والطلاب، والعمل على تلبيتها وتحقيق المشاركة الجماعية في صنع القرار المدرسي (Mukhammara,2018).

- ترجع حادثة القيادة المرئية إلى مصطلح kaisen الذي طوره ونشره الخبير الياباني ماساكي إيماي. 1984م (2020 Fallamban wa Al-Sharif).

- يواجه مديرو المدارس بعض العقبات التي تحول دون ممارسة القيادة المرئية المذكورة في بعض الدراسات: الاهتمام بالإدارة التقليدية والروتينية للورق، والانفصال عن الأرض في المدارس، ونقص الموارد وتمويل القيادة المرئية (Titu, 2010, Singe & Singe, 2009).

واتفقت النتيجة مع نتائج دراسات، (Al-Abadi (2022), Abdulqader (2021), Hamada (2018), Shwltz (2016), (Shultz, 2016), (Al-Awamleh(2019), Al-Ayasrah (2021), Al-Haza'(2021), (Eberhardt, 1996) التي أظهرت أن درجة مديري المدارس الذين يمارسون القيادة المرئية جاءت متوسطة. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسات Bwryn (2010), (Boren, 2010), (Al-Huthali (2015), Abu Hazim(2020), Zeno (2020), Abduldaim (2021), (Khalayla (2021), Ghazo (2021) التي أظهرت أن درجة مديري المدارس الذين يمارسون القيادة المرئية جاءت مرتفعة.

- مناقشة نتائج السؤال: هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة المرئية تعزى إلى متغيرات (نوع الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخبرة) ؟

أظهرت النتائج اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء القيادة المرئية، وفقاً لجميع متغيرات الدراسة:

-متغير الجنس، لصالح الإناث، نظراً لأن الإناث في الأردن يواجهن تحديات عائلية واجتماعية ومهنية أكثر من زملائهن الذكور، مما يجعل المديرات أكثر استعداداً لإثبات قيمتهم الوظيفية وتطوير ذواتهم المهنية واتباع اتجاهات القيادة الحديثة مثل القيادة البصرية

واتفقت النتيجة مع نتائج دراستي (Al-Ayasrah (2021), Abu Hazim (2020) التي أظهرت اختلافات في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المرئية وفقاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسات (Al-Huthali (2015),

(2020) Al-Anzi, (2021) Khalayla التي أظهرت اختلافات في درجة القيادة المرئية لمديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ونتائج دراسات (2021) Abdulqader ، (2022) Al-Abadi ، (2021) Ghazo ، (2018) Hamada أظهرت عدم وجود اختلافات في ممارسة مديري المدارس للقيادة المرئية وفقاً لمتغير الجنس.

-متغير نوع المدرسة، لصالح المدارس الحكومية، لأن العديد من مديري المدارس الحكومية يجمعون خبرات إدارية وقيادية كبيرة، وتجنب ترك مدارسهم بسبب إحساسهم بالأمن الوظيفي لأن وظائفهم غير مرتبطة بالعقود المشروطة، مما يجعلهم يفضلون القيادة الحديثة التي من أنماطها لأنماط القيادة المرئية، والابتعاد عن الإدارة التقليدية.

-متغير سنوات الخبرة، لصالح أولئك الذين لديهم سنوات من الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(من 5-أقل من 10 سنوات)، لأن المعلمين في بداية حياتهم المهنية مهتمون أكثر برؤية أنماط قيادية جديدة مثل القيادة المرئية المطبقة عليهم في مدارسهم.

واتفقت النتيجة مع نتائج دراسات (2015) Al-Huthali ، (2018) Hamada ، (2020) Abu Hazim ، Zeno ، (2020) ، (2020) Al-Anzi ، (2021) Abduldaim ، (2021) Al-Ayasrah ، (2021) Khalayla ، (2021) Al-Haza' التي أظهرت وجود اختلافات في ممارسة مديري المدارس للقيادة المرئية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ولكنها اختلفت مع نتائج دراستي (2021) Abdulqader ، (2021) Ghazo التي أظهرت عدم وجود اختلافات في ممارسة مديري المدارس للقيادة المرئية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثان برفع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المرئية، الذي جاء متوسطاً، بوضع القيادة المرئية في محتوى برامج التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس، ووضع ممارستها ضمن معايير تقييم أدائهم الوظيفي، وتخصيص جائزة تسمى (جائزة المدير المرئي المتميز).

References:

- Abad, Doaa Omar (2017). *Darajat Mumarisat al-Idara bil-Tajawal wa Alaqatuha bi-Mustawa al-Thiqa al-Tanzimiyya lada al-Muallimin fi al-Madaris al-Khasa fi Amman*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Al-Jami'a al-Hashimiyya, Al-Zarqa, Al-Urdun.
- Abduldaim, Hassan Khalid Muhammad (2021). *Dawr al-Idara al-Mar'iyya fi Ta'zeez Istrategyat al-Muheet al-Azraq fi al-Jamiat al-Filastiniyya bi-Qita Ghaza*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Al-Jami'a al-Islamiyya, Ghaza, Filastin.
- Abdulqader, Safaa Jamal (2021). *Fa'iliyya al-Idara al-Mar'iyya lada al-Qiyadat al-Akademiyya fi al-Jamiat al-Filastiniyya wa Alaqatuha bijawdat al-Takhteet al-Istrategi ladayhim*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Al-Jami'a al-Islamiyya, Ghaza, Filastin.
- Abu Aisha, Amani Kamal (2019). *Darajat al-Dafiya Lada al-Muallimin al-Amilin fi Wizarat al-Tarbiya wal-Taaleem*. *Dirasat: Al-Uloom Al-Tarbawiya*, 46(2), 389-409, .

- Abu Hazim, Raya Eid Al-Wahhab (2020). *Darajat Mumarisat Mudiri al-Madaris al-Thaniwiyya al-Hukumiyya fi Liwa Marka lil-Idara al-Mar'iyya wa Alaqatuha bil-Tamayuz al-Mu'assasi min Wijhat Nadhar al-Muallimin*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Jamiat al-Sharq al-Awsat, Amman, Al-Urdun.
- Abu Tarboush, Samiya Abdullah (2014). *Al-Tahsin al-Mustamir Kaizen wa Tatbiqatihi fi al-Muassasat al-Tarbawiyya*. Al-Riyadh: Dar al-Ashab lil-Nashr wal-Tawzi.
- Al-Abadi, Diana Mukhlid (2022). *Darajat Mumarisat Mudiri Madaris al-Tarbiya wal-Taaleem li-Mantiqat al-Zarqa al-Oula lil-Qiyada al-Mar'iyya wa Alaqatuha bil-Iltizam al-Tanzimi lada al-Muallimin*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Jamiat Al al-Bayt, Al-Mafraq, Al-Urdun.
- Al-Abadi, Hashim Fawzi (2007). *Dawr Istrategyat al-Idara al-Mar'iyya fi Najah Amal al-Idara al-Jamia'iyya li-Tahqeeq al-Adaa al-Mumtaz: Dirasat Tatbiqiyya fi Jamiat al-Kufa. Majallat Dirasat al-Idariyya*, 1(3), 84-117, doi10.33762/0671-001-003-006.
- Al-Anzi, Fahad Zidan (2020). *Darajat Mumarisat Mudiri al-Madaris bi-Mintaqat al-Ahmadi al-Ta'limiyya lil-Idara al-Mar'iyya wa Alaqatuha bil-Tamayuz al-Idari min Wijhat Nadhar Muallimihim*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Jamiat Al al-Bayt, Al-Mafraq, Al-Urdun.
- Al-Awamleh, Sarah Abdulhafiz (2019). *Mustawa al-Idara al-Mar'iyya wa Alaqatuha bil-Tamayuz al-Idari lada Mudiri al-Madaris al-Thaniwiyya fi Muhafazat al-Balqa min Wijhat Nadhar Muallimihim*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Jamiat Amman al-Arabiya, Amman, Al-Urdun.
- Al-Ayasrah, Omar Muhammad (2021). *Tasawur Tarbawi Idari Muqtarah li-Tatweer Idarat al-Madaris al-Thaniwiyya al-Hukumiyya fi al-Urdun fi Dhaw al-Idara al-Mar'iyya*. Outrohat Doktorah Ghayr Manshura Al-Jami'a al-Urduniya, Amman, Al-Urdun.
- Al-Banna, Dina Mahmoud (2021). *Mada Tatbiq al-Qiyada al-Idariya li-Mutalabat al-Idara al-Mar'iyya wa Ta'thiruha ala Adaa al-Amilin fi Sharikat al-Ittisalat al-Khalawiya min Wijhat Nadhar al-Amilin Fiha*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Al-Jami'a al-Islamiyya, Ghaza, Filastin
- Al-Harbi, Muhammad bin Muhammad (2017). *Mutalabat Tahsin Asalib al-Qiyada al-Jamia fi Zil Manhijiyat Gemba Kaizen. Majallat al-Uloom al-Tarbawiya*, 1(2), 234-262, doi [10.21608/SSJ.2017.50850](https://doi.org/10.21608/SSJ.2017.50850).
- Al-Haza', Manar Mahmoud (2021). *Dawr Istrategyat al-Idara al-Mar'iyya fi Tahqiq al-Adaa al-Mumtaz fi al-Jamiat al-Urduniyya*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Jamiat al-Balqa al-Tatbiqiyya, Al-Salt, Al-Urdun.
- Al-Huthali, Wajid bin Mutar (2015). *Imkaniyat Tatbiq al-Idara al-Mar'iyya fi Makatib al-Tarbiya wal-Ta'lim fi Mintaqat Makkah al-Mukarramah wa Alaqatuha bil-Dafiya al-Amaliyya*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Jamiat Umm al-Qura, Makkah al-Mukarramah, Al-Mamlaka al-Arabiyya al-Saudiyya.

- Al-Maktoum, Abdullah bin Ahmad, wa Falaflan, Asaf bin Zaki (2021). Mada Tatbiq al-Qiyada al-Idariyya fi Bank al-Bilad li-Mutalabat al-Idara al-Mar'iyya wa Ta'thiruha ala Adaa al-Amilin Fih. *Al-Majalla al-Akademiyya al-Alamiyya lil-Iqtisad wal-Uloom al-Idariyya*, 3(2), 1–33.
- Al-Mawadiyah, Rida Salama (2021). Mustawa Fa'iliyya al-Idara al-Mar'iyya fi Kuliyyat al-Uloom al-Tarbawiyya fi al-Jamiat al-Urduniyya wa Atharuha fi Adaa Aada al-Hay'a al-Tadrisiyya. *Majallat al-Mushkila lil-Uloom al-Insaniyya wal-Ijtima'iyya*, 8(3), 93–112, doi 10.35703/1471-008-003-004.
- Al-Zabon, Adnan Mafleh (2022). Darajat Mumarisat al-Qiyadat al-Taleemiyya fi Madaris al-Urdun lil-Idara al-Mar'iyya min Wijhat Nadhar al-Muallimin. *Majallat Kulliyat al-Tarbiya*, 38(9), 261-287, doi 10.21608/MFES.2022.271544.
- Ba'amar, Mohsen Abdul Hafeez (2017). *Manhijiyat Kaizen al-Yabaniya*. Al-Riyadh: Dar al-Ashab lil-Nashr wal-Tawzi.
- Barhamin, Amira bint Abdulrahman (2012). *Mustawa Adaa al-Jamia al-Saudiya fi Zil al-Idara al-Mar'iyya bi Mafaheem Kaizen lil-Jawda al-Yabaniya kama Yatasawwaruha Mudiru al-Jamiat wa Wukalahum*. Risalat Doktorah Ghayr Manshura, Jamiat Umm al-Qura, Makkah al-Mukarramah, Al-Mamlaka al-Arabiyya al-Saudiyya.
- Fallamban, Ahoud bint Tariq, wa Al-Sharif, Raja bint Yahya (2020). Dawr Istrategyat Kaizen (al-Namudhaj al-Yabani) fi Tamkeen al-Mawared al-Bashariyya (Dirasa Maydaniya ala al-Muwazzafat fi al-Idara al-Amma lil-Ta'lim bi-Muhafazat Jeddah). *Majallat al-Uloom al-Iqtisadiyya wal-Idariyya wal-Qanun*, 4(5), 151–168, <https://doi.org/10.26389/AJSRP.O231119>.
- Ghazo, Akef Muhammad (2021). *Darajat Tatbiq Mudiri al-Madaris al-Hukumiyya lil-Idara al-Mar'iyya wa Alaqatuha bi-Adaa al-Muallimin fi Mudiriya Tarbiya Ajloun*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Jamiat al-Balqa al-Tatbiqiyya, Al-Salt, Al-Urdun.
- Hamada, Suzan Ahmad (2018). *Al-Idara al-Mar'iyya wa Atharuha ala Adaa al-Amilin: Dirasat Tatbiqiyya ala al-Kulliyya al-Jamia'iyya lil-Uloom al-Tatbiqiyya fi Qita Ghaza*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Al-Jami'a al-Islamiyya, Ghaza, Filastin.
- Hudayb, Alaa Izzat Ahmad (2018). *Darajat Mumarisat Mudiri al-Madaris al-Thaniwiyya lil-Qiyada al-Tabaduliyya wa Alaqatuha bi-Mustawa al-Wala' al-Tanzimi lada al-Muallimin fi Amman*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Al-Jami'a al-Hashimiyya, Al-Zarqa, Al-Urdun.
- Ishtaywi, Muhammad Abdul Hussein (2018). Madkhal Kaizen lil-Tahsin al-Mustamir wa Alaqatuha bil-Taghyeer al-Tanzimi fi Sharikat Tawzee al-Kahraba fi Muhafazat Ghaza. *Majallat Jamiat al-Quds al-Maftuha lil-Buhuth al-Idariyya wal-Iqtisadiyya*, 3(10), 14-35, doi 10.33977/1760-003-010-002.
- Jarrah, Walid Saleh (2022). *Darajat Mumarisat Mudiri al-Madaris al-Thaniwiyya lil-Qiyada al-Ilhamiyya wa Alaqatuha bi-Mustawa al-Rouh al-Ma'nawiyya lada al-Muallimin fi al-Mazar al-Shamali*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Jamiat Jadara, Irbid, Al-Urdun.

- Khalayla, Muhammad Mahmoud (2021). *Darajat Mumarisat al-Idara al-Mar'iyya lada Mudiri Madaris al-Tarbiya wal-Taaleem fi Mudiriya Dhawahi al-Quds wa Alaqatuha bil-Rouh al-Ma'nawiyya lada al-Muallimin*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Jamiat al-Quds, Filastin.
- Khmarsh, Suzan Mousa (2014). *Anmouj Muqtarah li-Idara bil-Tajawal fi al-Madaris al-Hukumiyya fi Muhafazat al-Asima Amman*. Outrohat Doktorah Ghayr Manshura, Al-Jami'a al-Urduniya, Amman, Al-Urdun.
- Mukhammara, Kamal (2018). Darajat Mumarisat Mudiri al-Madaris al-Thaniwiyya fi Muhafazat Ariha wal-Aghwar lil-Idara bil-Tajawal wa Alaqatuha bil-Thiqa al-Tanzimiyya lada Muallimihim. *Majallat Kulliyat al-Tarbiya al-Asasiya lil-Uloom al-Tarbawiyya wal-Insaniyya*, (41), 234–251.
- Saeed, Huda Qasim (2017). Al-Idara al-Mar'iyya wa In'ikasatuha ala al-Thaqafa al-Tanzimiyya: Bahth Istitla'i li-Ayna min Muzhaffi Dawirat al-Bahth wal-Tatweer Wizarat al-Taaleem al-Aali wal-Bahth al-Ilmi. *Majallat al-Uloom al-Iqtisadiyya wal-Idariyya*, 23(98), 236-260,doi10.33095/jeas.v23i98.281.
- Zeno, Sarah Abdulhameed (2020). *Al-Idara al-Mar'iyya fi al-Jamiat al-Filastiniyya bi-Muhafazat Ghaza wa Alaqatuha bi-Thaqafat al-Injaz*. Risalat Majisteer Ghayr Manshura, Al-Jami'a al-Islamiyya, Ghaza, Filastin

ب- المراجع الأجنبية

Boren, D.M.(2010).**Headteacher Visibility, Teacher Characteristics, and Headteacher – Trustworthiness: Perceptions of Secondary School Teachers in Mukono District, Uganda.** Unpublished doctoral dissertation.Brigham Young University,United States – Utah.

Dysko,D.(2012).Gemba Kaizen–Utilization of Human Potentail to Achieving Continuous – Improvement Of Company. **The International Journal of Transport& Logistics.**

Eberhardt, M. J.(1996). **The relationship between administrative visibility and – teacher perception of faculty morale.**Unpublished doctoral dissertation . University of Virginia, Virginia, United States of America.

Schultz,A. (2016). **Exploring Lean Visual Management Techniques in facilities Management Systems: The Case of University FM Practuce.** PhD thesis. University of Sanford, Greater Manchester. UK.

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