



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم
في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين

محمد محمود عبدالله خليله

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ/2021م

درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم
في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين

إعداد:

محمد محمود عبدالله خلايله

بكالوريوس شريعة (فقه وتشريع) من جامعة الخليل /فلسطين

المشرف: د. يوسف حرفوش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا/كلية العلوم التربوية

جامعة القدس

1442هـ/2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم
في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين

اسم الطالب: محمد محمود عبدالله خليله

الرقم الجامعي: 21820241

المشرف: د. يوسف حرفوش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 3/ 5 / 2021 من قبل لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع

1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف حرفوش

التوقيع

2. ممتحنا داخليا: د. محمد شعيبات

التوقيع

3. ممتحنا خارجياً: د. ابراهيم صليبي

القدس - فلسطين

2021/1442

الإهداء

- إلى من أنزل الله في برهما قرآن يتلى والذي الكريمين
- إلى من هي مني بمنزلة الروح من الجسد زوجتي الغالية (أم حبيبة)
- إلى الحبيبة " حبيبة " مهجة القلب، وقطعة الروح ابنتي الغالية
- إلى من لهم في قلبي حباً واحتراماً لا يحيط بهما أحد أصهاري الأكارم
- إلى أهلي وأحبتي الذين أكن لهم كل الاحترام والتقدير .
- إلى من هم مني بمنزلة سامقة تليق بهم زملائي الأعزاء

إقرار

أقرُّ أنا معدُّ هذه الرسالة أنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الرسالة أو أيَّ جزء منها لم يُقدِّم لنيل أيِّ درجة عليا لأيِّ جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

الاسم: محمد محمود عبدالله خلايله

التاريخ: 2021 / 6 / 2

الشكر والتقدير

الحمد لله الواحد المعبود، عم بحكمته الوجود، وشملت رحمته كل موجود، أحمدته سبحانه وأشكره وهو بكل لسان محمود، وأشهد أنّ لا اله الا الله لا شريك له الغفور الودود، وعد من اطاعه بالعزة والخلود، وتوعد من عصاه بالنار ذات الوقود، واشهد أنّ نبينا محمداً عبداً لله ورسوله، صاحب المقام المحمود، واللواء المعقود، والحوض المورود، صلى الله عليه وعلى آله واصحابه الركع السجود والتابعين ومن تبعهم من المؤمنين الشهود وبعد:

فإنني أتوجه بخالص الشكر والعرفان لجامعتي جامعة القدس التي استضافتني وبعطر الورد سقتني والشكر موصولاً للأخ الدكتور الفاضل يوسف فهمي حروفش حفظه الله الذي تكرم علي بقبول الاشراف على رسالتي وأعانني أول بأول على كتابتها حتى جاءت على هذا النحو.

وكما ولا أنسى الهامة العظيمة التي أنارت لي دروب المعرفة الدكتور محمد عوض شعيبات الذي كان أباً حانياً ومرشداً أميناً.

كما واتقدم بالشكر والعرفان للأستاذين الفاضلين عضوي لجنة المناقشة (د.محمد شعيبات) و(د.ابراهيم صليبي) لتفضلها بقبول قراءة الرسالة ومناقشتها.

والشكر موصولاً لمدرسة ذكور عناتا الثانوية ممثلة بمديرتها المعلم فادي خليل حسن وهيئة تدريسيها على ما قدموه لي من عون لإتمام هذه الدراسة.

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من قسمين، تكون القسم الأول من (30) فقرة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس موزعة على أربعة مجالات هي: تشخيص الواقع، وإستراتيجية وضع قواعد العمل، والترشيد، وتطوير القدرات. واشتمل القسم الثاني على (25) فقرة، تتعلق بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة. اشتملت عينة الدراسة على (352) معلماً ومعلمة من مديرية ضواحي القدس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، تشكل ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لهذه الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.85) للدرجة الكلية، وجاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً، بمتوسط حسابي قدره (4.07)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغيرات الدراسة، باستثناء متغير الجنس في درجة ممارسة الإدارة المرئية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، كما اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات منها: أن تتبنى وزارة التربية والتعليم نمط الإدارة المرئية في مدارسها كونه فلسفة إدارية حديثة تركز على تحسين العمل وتطويره بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، الروح المعنوية، مديرية ضواحي القدس، المدارس الحكومية.

The Degree of School Principals' Visual Administration and Its Impact on Teachers' Morale in Jerusalem Suburbs Directorate Schools''

Prepared by: Mohammad Mahmoud Abdallah Khlayla

Supervisor: Dr. Yousef Fahmi Harfoush

Abstract

The present study aimed to identify the degree of School Principals' Visual Administration and Its Impact on Teachers' Morale in Jerusalem Suburbs Directorate Schools, in light of the independent study variables, which are: gender and academic qualification, and the number of years of experience, and the educational stage. In order to achieve the aim of the study, a questionnaire was developed consisting of two parts, the first section of (30) items aimed at identifying the degree of visual management practice among school principals, distributed into four areas: reality diagnosis, business rule-setting strategy, rationalization, and capacity development. The second section included (25) items related to the morale level of teachers, and their validity and reliability were verified by appropriate statistical methods. The study sample included (352) male and female teachers from Jerusalem Suburbs Directorate, who were randomly selected from the study population, constituting 30% of the original community for the study, and the researcher used the descriptive method for its relevance for this study. The results of the study showed that the degree of practicing visual management among the principals of education schools in the suburbs of Jerusalem district was high, with an arithmetic average of (3.85) for the total score, and the level of teachers' morale was also high, with an average of (4.07). The results of the study also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the average responses of the study sample members to the degrees of visual management practice among the directors of education schools in the Jerusalem suburbs directorate and the level of teachers' morale attributed to the study variables, with the exception of the gender variable in the degree Visual management practice, where the differences were in favor of males. It was also evident from the results of the study that there was a positive relationship with statistical significance at the level of significance ($\alpha 0.05 0.0$) between the degree of visual management practice among the directors of education schools in Jerusalem Suburbs District and the level of morale among the teachers.

In light of these findings of the study, the researcher suggested a set of recommendations, including: that the Ministry of Education has to adopt the visual management style in its schools as it is a modern management philosophy that focuses on improving and developing work continuously.

Key words: Visual Management, Morale, Jerusalem suburbs directorate, public schools.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 محددات الدراسة

8.2 مصطلحات الدراسة

مُشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغييرات متلاحقة وسريعة في مجالات الحياة كافة، ليشمل هذا التطور مفهوم التربية وأهدافها، فقد تطور دور المدرسة الحديثة تطوراً كبيراً واتسعت رسالتها وتغيرت أهدافها وتعددت مجالاتها، فلم تعد الإدارة المدرسية التقليدية تلك الإدارة التي تركز على تسيير شؤون المدرسة ولم تعد قادرة بنمطها التقليدي على الإيفاء بمتطلبات هذا العصر المتسارع.

أضحت الإدارة المدرسية الحديثة تسعى إلى تحقيق العملية التربوية الاجتماعية، التي تُعنى بكل ما يتصل بالطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة، وما يتعلق بالمناهج وطرق التدريس والنشاط والإشراف الفني وتمويل البرنامج التعليمي، علاوة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي إضافة إلى مواكبة التطور التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مجاراة عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية، التي لا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة الفاعلة. (الخطيب، 2005).

تعد الإدارة المدرسية عملية إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على مقدرة المدير على توظيف الطاقات والقدرات بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية، ويضمن الحصول على كفاءة عالية من المخرجات. من هنا، فإن تطوير الإدارة المدرسية ونجاح قيادتها يتطلبان الاهتمام بمدير المدرسة كقائد تربوي يتوقع منه القيام بمهام رئيسة تتمثل في تنسيق الجهود وتوفير التسهيلات لتحقيق الأهداف،

وهذا يتطلب منه القيام بأدوار ونشاطات مختلفة، من بينها متابعة المستجدات في الأساليب الإدارية الحديثة، على أن يؤدي المدير هذه المهام كوحدة متكاملة في حالاتها الإدارية والفنية. (عطوي، 2001).

أصبح لزاماً علينا كتربيين في هذا العصر أن نأخذ بما هو جديد ومستحدث من الأساليب الإدارية التي ترتقي بمهارات العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز، حتى يصبحوا أكثر فاعلية وإبداعاً، ويتجاوزوا الواقع لاستشراف المستقبل. ومن بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب (الإدارة المرئية)، التي تعد من المناهج الحديثة نسبياً على الرغم من كونها منهجاً بسيطاً في متطلباته، ومع بساطته فهو عميق في آثاره. (عبد الفتاح، 2018).

يطلق البعض على هذا النوع من الإدارة: "الإدارة بالرؤية المشتركة"، التي تستمد قوتها من تحويل الإدارة إلى سلوك مرئي رأي العين بين أفراد المؤسسة، وذلك من خلال المظاهر التي تدل على وجود إدارة فاعلة ذات نظام وتخطيط ورؤية واضحة، يقوم فيها العمل على حفز العاملين على الإنتاج وتبني رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها، وبهذا فإن أهمية الإدارة المرئية تكمن في كونها منهجية سهلة وفعالة في إدارة الأداء المؤسسي وتحسينه، واتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق الرؤى والأهداف المؤسسية. (عبد الفتاح، 2018).

تعدّ الإدارة المرئية من التجارب الحديثة في الإدارة اليابانية، وقد أصبحت الحاجة ملحة إلى هذا النمط الإداري، خصوصاً في الدول النامية، فقد دخلت فلسفة اليابانيين نحو التغيير البسيط والبطيء والمستمر بالاعتماد على تراكم المعرفة السابق في مختلف مناحي الحياة اليابانية ليصبح الإبداع والتطوير دائماً سواء أكان ذلك في النفس أم العمل.

تنطلق فلسفة كايزن اليابانية من مقولة "إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً، وما نفعه اليوم يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعه غداً يجب أن يكون أفضل من اليوم". أي أن الإدارة المرئية هي عملية تحسين وتطوير مستمر، والإسراع في أفضل استخدام لها متوفر من المدخلات التشغيلية مثل "المعدات، المكان، الأفراد، أساليب العمل، التقنية". (الهذلي، 2015).

تحمل الإدارة المرئية في ثناياها عوامل بقائها واستمرارها لأنها لا تخفي وراءها شيئاً ولا تدع مجالاً للظن أو الشك أو التأويل، فهي واضحة وشفافة للجميع. ومقاومتها لا تأتي إلا من المتسللين الذين

يشعرون بفقدان مكانتهم الوظيفية، أو الانتهازيين الذين لا يرون في هذا المنهج أي فرصة لمكاسب وظيفية أو مالية غير مشروعة، أو أصحاب المصالح الذين يضرهم العمل المرئي المكشوف، حيث ولى زمن الإدارة بالغموض والعمل غير المرئي ولم يعد له في عصر الانفتاح والديمقراطية والعولمة أيّ قابلية، حيث أصبح مثل هذا الأسلوب بغيضاً ومستهجناً ومرفوضاً من أفراد المجتمع الإداري الذين لديهم رؤية ورسالة إدارية واضحة. (برهمن، 2012).

تقوم الإدارة المرئية على عدد من الاستراتيجيات المختلفة، بدءاً باستراتيجية وضع قواعد العمل في مقدمة الإدارة المرئية التي تقوم بدورها في تحقيق المشاركة والمساواة بين العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم داخل المؤسسة، وتأتي إستراتيجية التطهير (التشخيص والعلاج)، كإستراتيجية مهمة لتحقيق الإدارة المرئية بمفهومها الصحيح، الأمر الذي يتيح الاستغناء عن كل ما يعيق سير العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك إستراتيجية الترشيد التي تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية ووضعها في قالبها الصحيح بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة. (Tito et al, 2010) .

تعدّ الإدارة المرئية أحد أبرز التوجهات الإدارية في المجال التعليمي والتربوي سواء كان ذلك على المستوى القيادي أو الإداري أو الأكاديمي في مختلف المؤسسات بهدف التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال القائمين عليها والعاملين فيها. لقد لجأ اليابانيون إلى استخدام الإدارة المرئية كأحد المداخل المهمة في تطوير المؤسسات التعليمية. ويعد العالم "ايماي" (Imai) أحد رواد هذا الاتجاه، الذي يُعتبر أسلوباً إدارياً يدخل التحسينات بشكل تدريجي بهدف تقليل الهدر والتكاليف، وعلى المستوى التعليمي فإن الإدارة المرئية تنطلق من أن المؤسسات التعليمية يجب إدارتها من موقع الحدث، وأن على مديري المدارس أن يكونوا في مواقع الإنتاج الفعلية لمعرفة كيفية سير العمل بشكل دقيق، كما تعد الإدارة المرئية منهج عمل مستمراً يستخدم في إدارة الأحداث اليومية ويستمد قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات في المؤسسة، حيث يقوم هذا الأسلوب على إدارة المشكلة من المكان وبالتالي يمكن إدارة الأزمات بالدقة والسرعة المناسبتين من أجل التخلص من جذور المشكلة. (علي، 2015).

أشار جاديب وهاروندر (Jagdeep & Harwinder, 2009) إلى أن الإدارة المرئية تساهم في رفع مستوى رضا العملاء والعاملين، الأمر الذي يصب في التجديد والابتكار والتحديث المستمر، وتكوين علاقات فعّالة ودائمة بين العاملين، ورفع مستوى جودة العمل والإنتاجية، وزيادة معدل سرعة التحسين

من خلال وضع خطة سريعة وبديلة لحل المشكلات ومضاعفة الأداء، وتطوير مهارات جديدة بهدف تحقيق النجاح في العمل، وفهم الأولويات وترتيبها وإشراك العاملين في عملية مراقبة سير العمل ومتابعة الإنجاز، الأمر الذي يشعر العاملين، أيضاً، بالمسؤولية ويعطيهم الدافعية نحو العمل، كذلك تؤدي الإدارة المرئية، بناء على وجود المديرين في ميدان العمل، إلى رفع الإنتاجية وزيادة الروح المعنوية لدى العاملين وسرعة اتخاذ القرار والتقليل من الهدر.

تشكل رغبة مدير المدرسة في رفع روح المعلمين المعنوية عنصراً أساسياً في أداء الدور الإداري، واستعداده لتحمل المسؤولية، الأمر الذي يجعله مديراً ناجحاً قادراً على العمل عن طريق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة... مع الأخذ بعين الاعتبار رفع روح العاملين المعنوية. (Douglas, 2000)، وتمثل الروح المعنوية حالة الشعور العام الذي يعبر عن مستوى سعادتهم ورضاهم عن العمل، فكلما كان مستوى الرضا عن العمل مرتفعاً كانت الروح المعنوية مرتفعة. وفي هذا السياق، يشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل العاملين راضين عن الأداء ومقبلين على العمل بحماس وبالعلاقات طيبة مع المسؤولين ومندمجين مع الزملاء. (الرفاعي، 2006).

استناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن الإدارة المرئية تنمي روح الولاء والالتزام وتحفز إخلاص العاملين في أداء وظائفهم ورغباتهم الصادقة في إنجاح العمل، وبهذا فإن منهج الإدارة المرئية يعمل على إخراج طاقات العاملين الكامنة ورفع روحهم المعنوية، فطبيعة النفس البشرية تدعم كل شيء تشارك في إنجازه خاصة في مجال الإبداع والابتكار.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

لم تعد الإدارة المدرسية التقليدية بأساليبها وأنماطها تصلح لمسايرة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، الأمر الذي يستوجب أن تُطوّر الإدارة المدرسية من نفسها وتأخذ بمفاهيم وممارسات جديدة

يبرز من خلالها مدير المدرسة احترامه وإيمانه بمواهب الطلبة والمعلمين على حد سواء ومقدرتهم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية.

يُعدُّ أسلوب الإدارة المرئية - كأسلوب إداري عصري - منهج عمل مستمراً يستخدم في إدارة الأحداث اليومية، ومن ثم يستمد قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرئيسة والأفقية في أركان العمل المؤسسي، حيث يعتمد هذا الأسلوب على حل المشكلة في مكان وقوعها وبالتالي إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين، مما يسهم في حل المشكلة من جذورها ومنع تكرارها في المستقبل. (يحيى، 2001)، (Titu,2010).

في ظل الجهود الحثيثة التي يبذلها الخبراء التربويون في إطار تنمية المنظومة التربوية بشكل عام، وفي ضوء نتائج الدراسات التي أشارت إلى بعض جوانب القصور في مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الفلسطينية، ونتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى ممارسة الإدارة المرئية بشكل إيجابي يسهم في جودة المنظومة التربوية، وفي ضوء قلة الدراسات حول درجة ممارسة الإدارة المرئية في المؤسسات التربوية ... تأتي هذه الدراسة لاستكمال الجهد البحثي في تناول موضوع درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين.

3,1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

السؤال الثالث: ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟

4.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى السؤال الثاني والرابع والخامس من أسئلة الدراسة فإن الدراسة تسعى إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية).

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا).

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية).

الفرضية التاسعة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

5.1 أهداف الدراسة

سعت الدّراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن دلالات الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعلّيمية.
- 3- التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم.
- 4- الكشف عن دلالات الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعلّيمية.
- 5- التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

أ- الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية الدّراسة من كونها من الدراسات الرائدة في مجال الإدارة المرئية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، خاصة أن طبيعة العصر الذي نعيشه تتسم بالتغير السريع والتقدم المذهل في شتى مناحي الحياة التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ الأمر الذي يتطلب إجراء الإصلاحات والتجديدات في النظام التربوي بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، وإيجاد مناخ عمل متواصل في الإدارة المدرسية يسهل الرقابة على جانبيها الفني والإداري وتوجيههما نحو الأهداف المنشودة.
2. يتطلب أسلوب الإدارة المرئية زيادة حجم العمل في الإدارة المدرسية، وتنوع أنشطتها بما يواكب العصر ويخدم مصلحة العمل، عبر تنوع أساليب التقييم وأدواته، وتفعيل مبدأ المساءلة.
3. يتوافق موضوع الدراسة مع التوجهات الإدارية الحديثة، التي أشارت إلى أهمية أسلوب الإدارة المرئية في مجال تطوير المدرسة.

4. تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالجانب النظري من الإدارة المرئية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- استعانة المخططين التربويين، والقائمين على العملية التعليمية، وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بالنتائج الميدانية للدراسة، وبالتالي اتخاذ القرار بتفعيل تطبيقها في المدارس الفلسطينية.
- 2- يمكن أن تكون الدراسة بمثابة مرجع يرجع إليه الباحثون، لإجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة المرئية وما تحمله من مضامين قد تسهم في تحقيق النمو الشامل في العملية التعليمية.
- 3- تفيد نتائج الدراسة في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة المرئية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

7.1 مُصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عرّفت على النحو الآتي:

الإدارة المرئية: Visual Management: "أسلوب إداري ياباني يعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال المتطلبات الإدارية والفنية للتواصل المرئي والتأثير الذهني المتعمق للرؤية في الإدارات لتحقيق الرؤى والأهداف العامة بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التشغيل والأخطاء والمساحة المستخدمة" (الهذلي، 2015).

وعرفها الباحث إجرائياً: بأنها منهج إداري حديث يهدف إلى الخروج من الأسلوب التقليدي القديم في الإدارة إلى أسلوب يضع قواعد للعمل ويشخص المشكلات بما يقلل من التكاليف ويقضي على الهدر ويحقق أهداف المدرسة.

ضواحي القدس: Jerusalem Suburbs: المناطق الفلسطينية في محافظة القدس التي يطلق عليها مناطق (J2) حسب تسمية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أي المناطق الفلسطينية في محافظة القدس التي تقع خارج حدود بلدية القدس المحتلة، وتشمل منطقة الدراسة شمال غربي القدس وشمال شرقي القدس وجنوب شرقي القدس وتضم (30) تجمعاً سكانياً فلسطينياً. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009)

الروح المعنوية: Morale: الجو العام الذي يسود المؤسسة التربوية، وقدرة الفريق على التكاتف والمثابرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. (القيوتي، 2009).

تعرف الروح المعنوية إجرائياً: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

8.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت نتائج الدراسة في الحدود والمحددات الآتية:

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس الواقعة بالضفة الغربية.

محددات الدراسة: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة إلى فقرات الأداة.

محددات مفاهيمية: تتحدد هذه الدراسة بالتعريفات الإجرائية الواردة في سياق الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدّراسات السّابقة

1.2.2 الدّراسات العربيّة ذات العلاقة بالإدارة المرئية

2.2.2 الدّراسات الأجنبيّة ذات العلاقة بالإدارة المرئية

2.2.3 الدّراسات العربيّة ذات العلاقة بالروح المعنوية

2.2.4 الدّراسات الأجنبيّة ذات العلاقة بالروح المعنوية

3.2 التّعقيب على الدّراسات السّابقة

الفصل الثّاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب التربوي المتعلق بممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، كما عرض الفصل عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة ضمن سرد تاريخي تنازلي.

1.2 الإطار النظري

الإدارة المرئية

يعد التجديد والتطوير في المنظمات الإدارية الشغل الشاغل للإداريين والخبراء في عصرنا هذا، فالإدارة التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة التقدم المعرفي المتجدد، لذا لابد من تشكيل إدارات جديدة تعمل وفق مفاهيم وأساليب جديدة تتحقق من خلالها الأهداف. ويعتبر أسلوب الإدارة المرئية أحد الأساليب الإدارية التي تستمد قيمتها وفعاليتها من واقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية ضمن أركان العمل المؤسسي، الذي يركز إلى إدارة المشكلة من موقع الحدث بدقة وسرعة للتخلص من جذور المشكلة والعمل على الحد من تكرارها في المستقبل، إضافة إلى إدارة الزمن، الأمر الذي يظهر أنه أسلوب مستمر تظهر قيمته من أرض الواقع ومن خلاله تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير. (Nagamani, 2017)

أشارت العديد من الدراسات منها دراسة (Tezal,2010) إلى ضرورة وجود إدارة مؤهلة تسهم في ابتكار أساليب جديدة للتحسين المستمر للأداء والعمل على تحقيق التوازن المطلوب في تطبيق الممارسات والأساليب الحديثة الهادفة لتحسين العمل من أبرزها إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإبداعية، الإدارة بالرؤية المشتركة، الإدارة المرئية، الإدارة التفاعلية. (Tezal,2010)

تعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض «الإدارة بالرؤية المشتركة». وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم

الإدارية. وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع، وتقسّم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يترأى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود، وهكذا. (الحيلة وأبو عجوة، 2018)

تعتبر الإدارة المرئية من إحدى التجارب الحديثة في الإدارة اليابانية، وقد أصبحت الحاجة ملحة لهذا النمط الإداري وخصوصاً في الدول النامية. والإدارة المرئية ليست إدارة أزمات، وإنما تعتبر تطبيقاً عملياً مستمراً لإدارة الأحداث اليومية في مكان وزمان وقوعها، ويعتمد نجاح هذا النمط الإداري على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية الرأسيّة والأفقية في أماكن العمل المختلفة.

مفهوم الإدارة المرئية

في ظل تطبيق المفاهيم الإدارية الرشيدة والإدارة المنخفضة التكاليف تأتي الإدارة المرئية كأسلوب إداري مستمر ومتجدد يطبق في المؤسسات يعتمد على تعظيم التواصل المرئي بين طبقات الإدارة العليا والوسطى والمتدنية، كون الإدارة المرئية أحد أنماط الإدارة المرنة التي تساعد أي فرد يزور المؤسسة على أخذ انطباع واضح عن سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة.

وهي تعني كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة ومعايشة وملامسة للواقع، كركيزة أساسية في الإدارة المرئية وكيفية استخدام مفاهيم الإدارة المرئية في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال صيانة المعدات وتحسين عملية نقل المواد وتداولها وتحديد الأهداف في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء. (سعيد، 2017)

والإدارة المرئية أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان «جمبا كايزن» (Gemba Kaizan) وتعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه، فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. (الهنلي، 2015)

وهي نمط الإدارة الذي يركز على الرؤية في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة، أي إيجاد رؤية مشتركة لكل عناصر العملية الإدارية بهدف رفع فاعلية وكفاءة العملية الإدارية وتطوير رؤية مشتركة

للإدارة والشمولية في تحقيق التفاعل بين الأهداف والوسائل والاهتمام بالأدوار أكثر من الأهداف.
(Tezal,2010)

أورد (Single and Single,2009) أن (كايزن) يتضمن جميع الموظفين خلال حالة من التغيير تعتمد على التغييرات التدريجية وتحديد المشاكل في مصدرها والعمل على تغيير المعايير من أجل ضمان استمراريتها والعمل على توفير الحلول للمشكلات، وأشار إلى أنها تعود بفوائد كبيرة من بينها تحسين الإنتاج وتحسين النوعية وتحسين سرعة التسليم في الموعد وانخفاض التكلفة وزيادة رضا العملاء والرضا الوظيفي وسهولة العثور على العمل والمتعة في الوقت نفسه، يضاف إلى أن استخدام نمط الكايزن في المؤسسات سيؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج أبرزها: الجودة، تضافر الجهود، انخراط أو مشاركة جميع العاملين، الرغبة في التغيير، حلقات الجودة، الانضباط الشخصي، تحسين المعنويات، العمل الجماعي (بروح الفريق الواحد). (Single and Single,2009)

يورد (Dhongade,2013) أن تكامل مبادئ الإدارة المرئية يتمثل بالمعلومات التي تتوافر للإدارات العليا بما يعزز فاعلية عملية صنع القرارات، التي تستند إلى الحقائق الفعلية التي يتم الحصول عليها من مختلف الجهات في المؤسسة وهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع المؤسسة الرجوع إليها عند الحاجة في اتخاذ القرارات المهمة. (Dhongade,2013)

أوردت منال عبد الفتاح(2008)، أن أسلوب الإدارة المرئية يعد بمثابة نمط إداري يهتم بوضع خطوات إجرائية تساعد المؤسسة على تحسين أداء العاملين فيها من خلال تطويع وظائف الإدارة واستخدام الموارد بشكل فعال من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بها، كما أنه يوجه صانعي القرار إلى أهمية التقييم ومراقبة الأنشطة المختلفة وذلك من أجل الاستفادة من الخبرات السابقة ومحاولة إدماجها في تنظيم النشاط المستقبلي للمؤسسة (عبد الفتاح، 2008).

أهمية أسلوب الإدارة المرئية

تعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، يطلق عليه البعض «الإدارة بالرؤية المشتركة». وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف

بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وأشارت منال (2008) إلى أن أهمية أسلوب الإدارة المرئية ترجع إلى الأمور الآتية: ✓ تعمل الإدارة المرئية على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ وال فشل. وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهميتها حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

✓ تحفيز العاملين ويعظم الإنجاز، فالجميع يتحدثون اللغة نفسها، ويجمعهم هدف استراتيجي مشترك يتعدى مرحلة الأرقام، إذ تدار الأهداف من خلال الرؤية المستقبلية ودرجة إسهام تلك الأهداف بتحقيق الرؤية المستقبلية، حتى وإن كان ذلك على حساب الأرقام على المدى القريب.

✓ خلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً، وإنما أصبح ضرورة حيوية تملئها الظروف والأحوال سريعة التغير سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية... .

✓ إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، يجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما، وبالتالي يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات القائمة للأفراد، بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم.

✓ إعطاء منظمة المستقبل قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية وخدمة المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة.

✓ تحمل في ثناياها عوامل بقائها واستمرارها ونجاحها، لأنها لا تخفي وراءها شيئاً ولا تدع مجالاً للظن أو الشك أو التأويل، فهي واضحة وشفافة للجميع.

✓ يهتم العاملون في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، شأنهم شأن الإدارة العليا، بنجاح العمل وأساليب تطوير الأداء، ولا ينتظرون أحداً ليشرح لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول، حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم، ويكون كل عضو في المنشأة خبيراً بالأرقام ويفهم لعبة الخبراء، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة.

✓ تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، فهي تحقق التكامل والترابط العام، وبالتالي وحدة اللغة والهدف.

✓ إن وجود رؤية مشتركة للجهازين التنفيذي والإداري يساعد على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية، وعندما تسود هذه الرؤية فإن الجميع يتمتعون بحرية التجريب واكتشاف الجديد، وعندما يثابرون على استخدام عقولهم يتحول الالتزام إلى تفان ويتسامى الإخلاص إلى أعلى درجاته ويتجسد في أعظم صورة من صور الولاء والانتماء.

✓ يتحرر العاملون من عقدة الخوف من الخطأ والفسل، وتحرر كذلك طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة، ويتمكنون من صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

أهداف الإدارة المرئية

توفر الإدارة المرئية إمكانيات وحلولاً للمشكلات وتعزز العمل بروح الفريق وترفع مستويات الإنتاجية وتحفز عملية اتخاذ القرار وتقلل من النفقات، وتجعل عملية التواصل بين موظفي المؤسسة والإدارة والعملاء أمراً في غاية السهولة بغض النظر عن المكان، وأشار الهذلي إلى أن الإدارة المرئية تترجم في خمس خطوات تنفيذية، كما أوردها الهذلي (2015):

1. النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة وبسرعة عند ظهور مشكلة ما.
2. الاهتمام بعناصر الموقع وصولاً إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها.
3. اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية الإسعافي للمشكلة.
4. استخدام أساليب وطرق متعددة للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج وخدمة وترشيد القرار الإداري في حل المشكلة.
5. وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.

تخلق الإدارة المرئية تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً، بل أصبح ضرورة حيوية تملئها الظروف والأحوال سريعة التغير سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية...، بحيث يعمل هذا الأسلوب على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، ويجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما، وبالتالي يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات القائمة للأفراد، بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم، حيث تعمل الإدارة المرئية على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفسل، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل. (حمادة، 2018)

تتمي الإدارة المرئية روح الولاء والالتزام وتحفز إخلاص العاملين في أداء وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاز العمل. وبذلك يمكن القول إن منهج الإدارة على المكشوف يعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين. وليست هناك غرابة في ذلك لأن الإنسان يدعم كل شيء قد شارك في إنجازه، ويزداد هذا الدعم إذا اتصف بإنجازه بالابتكار والإبداع. (حمادة، 2018)

يعالج منهج الإدارة المرئية أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات، ويقلل التوتر والصراع المخفضين للإنتاجية، وتكلفة أنظمة الإشراف والرقابة الرسمية وغير الرسمية التي أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل المؤسسي في العديد من أبعاده، خاصة البعد الذي ينمي قيمة ثقافة التغيير والتسامح والاختلاف والحوار والديمقراطية لدى الأجيال المقبلة من خلال القدوة داخل بيئة العمل، هذا بالإضافة إلى أن الإدارة المرئية تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل، لكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل. كما أنها أيضاً تمكن من إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في أي منشأة إدارية. (الهذلي، 2015)

أشارت منال عبد الفتاح (2008)، إلى الأهداف التي تسعى الإدارة المرئية لتحقيقها ومن أبرزها:

- ✓ الاهتمام بشمولية الوسائل، بحيث تنقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية.
- ✓ إطلاق الطاقات، وإعطاء كل الحريات لكل العاملين بالمؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.
- ✓ تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي عن طريق المشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار.
- ✓ التحسين المستمر من أجل الارتقاء بالقيم الثقافية لمواجهة تحديات المستقبل.
- ✓ احترام حرية التعبير عن الرأي، وتقبل آراء الآخرين، مع تبني النقد الموضوعي الذي يسهم في تحديد الهدف، وإمعان النظر في القضايا المؤسسية.
- ✓ الاهتمام بتطوير المؤسسة من خلال تطوير أداء العاملين بها، مع تشخيص المشاكل بوعي تام في إطار واضح للحقوق والواجبات.
- ✓ إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهاز الإداري والتنفيذي بالمؤسسة ومن ثم يرتفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال.

✓ الاهتمام بتفويض السلطات وتحديد نطاق التمكّن، من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من كل العاملين، مع إخراج وتوليد الطاقات الكامنة فيهم.

✓ الأخذ بعين الاعتبار الصورة التكاملية بيت التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، حيث إن الإنسان يعد مخلوقاً تسعده كلمات التقدير والاحترام حينما يحقق إنجازاً أو أداء متميزاً.

✓ الاهتمام بثقافة التغيير وجعلها قيمة في مختلف الوسائل والعمليات التعليمية والبحثية على مستوى وحدات المنظومة المؤسسية.

أشار (Daiya,2012) إلى أن تطبيق منهج الإدارة المرئية في أي دائرة من دوائر المؤسسة يعود بفوائد جمة، ففي الدائرة المالية يساعد هذا المنهج على الدقة في إنجاز التقارير المالية وتقليل الأخطاء المالية وتحسين أداء العاملين، وفي الدائرة الإدارية يؤدي إلى تقليل الأخطاء والمشاكل وسرعة حلها وتحسين الجودة والأرباح وزيادة رضا العاملين والعلاء والوصول إلى درجة الكمال والخلو من الأخطاء.

مبادئ الإدارة المرئية

تعتمد الإدارة المرئية كما ورد في الهذلي (2015) على المبادئ الأساسية الآتية:

1. **التواصل الجيد (الاتصال الفعال):** وهو مبدأ أساسي للإدارة الجيدة والرسالة المحددة والكاملة والواضحة، هي هدف التواصل الجيد، والرؤية خير وسيلة لوصول الرسالة المحددة والواضحة والشاملة وفي الوقت الأقل وبالتالي هي أكثر الطرق فاعلية للتواصل.
2. **ليس من رأى كمن سمع (الرؤية على أساس الاعتقاد):** الرؤية هي أساس الاعتقاد، ويمكن أن يحصل القائد على 80% من معلوماته من الرؤية.
3. **مستوى الإدراك والإحساس المتولد عن حاسة البصر (المراقبة الفاعلة لمكان العمل المرئي):** تحديد المشكلة بشكل مرئي والاهتمام بالتفاصيل والوضوح والشفافية، فما تراه العين أكبر بكثير من ذلك المتولد عن إشارة السمع أو اللمس أو التذوق أو الشم (الإنسان يمكن أن يسمع ويشم ويتذوق ويحس بمجرد الرؤية).
4. **المشاركة في اتخاذ القرار:** تحديد المشكلة بشكل مرئي يزيد من عدد الذين يرون المشكلة وبالتالي عدد المشاركين في دراستها وتحليلها، وبالتالي تزداد فرصة وجود حلول جيدة وسريعة للمشكلة، حيث تتطلب الإدارة المرئية مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات لتساعد على تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة، وهنا يجب أن نوضح أن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل والعاملين، بحيث يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة

تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم، فالفرصة التي منحتها الإدارة المرئية للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية.

5. **التأثير البصري:** ففي عالم الأشياء المرئية يبذل المرء جهداً عضلياً وعصبياً كبيراً للرؤية، وتثير الصورة المرئية أو الشكل المرئي الشجون والعواطف وتحرك المشاعر.

أشارت هدى سعيد (2017) في دراستها إلى أن الإدارة المرئية تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية، تمثلت فيما يلي:

1. التواصل الجيد (الاتصال الفعال): وهو مبدأ أساسي للإدارة الجيدة، والرسالة المحددة والكاملة والواضحة، وهي هدف التواصل الجيد والرؤية خير وسيلة للوصول الرسالة المحددة الواضحة والشاملة.
2. ليس من رأى كمن سمع (الرؤية هي أساس الاعتقاد): الرؤية هي أساس الاعتقاد ويمكن أن يحصل القائد على غالبية معلوماته من الرؤية.
3. مستوى الإدراك والإحساس: المتولد عن حاسة البصر (المراقبة الفاعلة ملك العمل المرئي)
4. المشاركة في اتخاذ القرار والتأثير البصري: يتم تحديد المشكلة بشكل مرئي مما يزيد عدد الذين يرون المشكلة؛ بالتالي يزداد عدد المشاركين في الدراسة والتحليل، وبالتالي تزداد فرص وجود حلول جيدة وسريعة للمشكلة.

استراتيجيات الإدارة المرئية

هنالك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية كما ذكرها الحيلة وأبو عجوة (2018):

1. تحديد القواعد المنظمة للعمل: مثل تحديد المهام والواجبات الوظيفية ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير التي فرضها النظام العالمي الجديد.
2. استراتيجية التطهير، التي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها وعلاجها في أماكن وقوعها، وقد يكون أحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي تعيق مسيرة العمل، إضافة إلى معالجة الأساليب والسياسات الإدارية وطرق ممارستها، ويعتبر التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد وقوع المشاكل الإدارية، لكنه في الوقت نفسه يعتبر وسيلة للتطوير الإداري المستمر، لذا لا بد أن تكون ثقافة التغيير إحدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها أو التكيف معها.
3. القضاء على الهدر في الثروات والأنشطة.

وترجمتها سعيد (2017) إلى خمس خطوات تنفيذية، نوجزها في الآتي:

1. النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أي مشكلة.
2. الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها.
3. اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على ألا يمنعنا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.
4. البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات الفتح الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج. وهنا فإننا نهيب بالقائمين على إدارة منشأتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيد القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.

5. وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها. ومنها تحديد القواعد المنظمة للعمل مثل تحديد المهام والواجبات الوظيفية ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد، والثانية استراتيجية التطهير، التي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها وعلاجها في أماكن وقوعها، وقد يكون أحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل، إضافة إلى معالجة الأساليب والسياسات الإدارية وطرق ممارستها، ويعتبر التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد وقوع المشاكل الإدارية، لكنه في الوقت نفسه يعتبر وسيلة للتطوير الإداري المستمر، لذا لا بد أن تكون ثقافة التغيير إحدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها أو التكيف معها.

متطلبات فعالية الإدارة المرئية

عندما يوجد المديرون في قلب الأحداث ومواقع العمل للتعرف إلى متطلبات ومشاكل العاملين وخلق الثغرة بين العاملين والمديرين واتباع سياسة الباب المفتوح لتقريب العاملين من الإدارة العليا وخلق جو تسوده روح الحب والتعاون والأخلاقيات المهنية ومراعاة الجوانب والعلاقات الإنسانية كل هذه الأمور حتى تتم بفاعلية ينبغي أن يتوفر كما ذكر القحطاني (2019) ما يأتي:

- أن يتفهم المديرون الأعمال وإجراءاتها وجميع الجوانب الفنية المحيطة بها.
- توفر روح المشاركة بين المديرين والعاملين في المنظمة.
- إيمان الإدارة العليا في المنظمة بأهمية وفاعلية الإدارة وقربها من واقع الأحداث.
- تفهم العاملين مدى أهمية هذا الأسلوب وأنه ليس كأي إجراء روتيني أو تكثيف لحرية العاملين.
- تفعيل وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المنظمة.
- الخروج بعملية الإدارة على المكشوف عن الإطار التقليدي واستخدام التقنيات الحديثة المساعدة في كفاءة وفاعلية هذا الأسلوب.
- تفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والمديرين من خلال الشفافية والمصادقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات.

- العناية الدورية الخاصة بإجراءات السلامة المهنية وتوفير بيئة عمل فعالة للعاملين في المنظمة.
- الاستفادة من القدرات البشرية الكامنة وتقجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات وتزويد العاملين بالخبرات والمهارات اللازمة لسير المهام والأعمال بفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الاستفادة من تقارير التغذية العكسية في إدارة المهام الصعبة ذات الطبيعة الخاصة ودرجة عالية من المخاطرة، التي تحتاج إلى رقابة استراتيجية من خلال تطبيق هذا الأسلوب.

وبالتالي، فإن هذا النهج يحفز العاملين ويعظم الإنجاز، فالجميع يتحدثون اللغة نفسها، ويجمعهم هدف استراتيجي مشترك يتعدى مرحلة الأرقام، إذ تدار الأهداف من خلال الرؤية المستقبلية ودرجة إسهام تلك الأهداف بتحقيق الرؤية المستقبلية، حتى إن كان ذلك على حساب الأرقام على المدى القريب.

تحمل الإدارة المرئية في ثناياها عوامل بقائها واستمرارها ونجاحها، لأنها لا تخفي وراءها شيئاً ولا تدع مجالاً للظن أو الشك أو التأويل، فهي واضحة وشفافة للجميع. ومقاومتها لا تأتي إلا - فقط - من المتسللين الذين يشعرون أنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية، أو الكسالى الذين يتوقعون مزيداً من الضغوط على أدائهم الحالي، أو من الانتهازيين الذين لا يرون في هذا المنهج أي فرصة لمكاسب وظيفية أو مالية غير مشروعة، أو أصحاب الغموض السلبي والبيروقراطية السيئة وسواهم ممن يضرهم العمل المرئي المكشوف.

أشارت نسرین أحمد (2019) إلى أن نجاح تطبيق الإدارة المرئية على الأدوات والوسائل المستخدمة يعتمد على الآتي:

1. مكان العمل المرئي: يتضمن الإشارات، الأرضيات الملونة، خطوات العمل المتبعة بشكل لوحات معلقة على الجدران، قائمة بأهم الأغراض المستخدمة غالباً، تصنيف الأجهزة وأماكنها من أجل تسهيل الحصول عليها كخرائط التدفق وغيرها.
2. المعلومات المرئية: وتحتوي على وثائق العمل، تحديد إجراءات العمل في صفحة واحدة مختصرة، المهارات والتدريبات التي تتطلبها العملية الإدارية من أجل خلق تنافس بينهم.
3. الضبط المرئي للإنتاج: ويتضمن مؤشرات الأداء التي تتشكل من خلال وضعية العمل الحالي ووضعية الإنتاج والمخرجات.

4. قياس الأداء المرئي: الذي يحتوي الرسوم البيانية المتعلقة بالجودة، الرسوم البيانية المرتبطة بالأداء.

5. الإدارة المرئية للأمن: التحذيرات الأمنية، معلومات السلامة.

تظهر العلاقة بين أسلوب الإدارة المرئية وتطبيقاتها ضمن المؤسسات، والعلاقة الجوهرية المؤثرة بإيمان الإدارة العليا في المؤسسات والعاملين بأهمية تطبيق الأسلوب، وبين فاعلية الإدارة المرئية للوصول إلى مدى التقارب والتباعد في الأهداف في الأسلوبين، إضافة إلى أهمية أن يتم تطبيق واستخدام الإدارة المرئية بهدف استثمارها بشكل مشترك بين العاملين والمديرين وتوضيح الرؤية والأهداف من هذه الأعمال، وفي ضوء ذلك يتطلب تطبيق الإدارة المرئية في المؤسسات توفر العديد من المتطلبات كما جاءت في الهذلي (2015) وهي:

- ✓ المناخ الملائم للعمل المتوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها ورسالتها ورؤيتها.
- ✓ توفر هيكل تنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق الإدارة المرئية.
- ✓ دعم الإدارة العليا وقناعتها بأهمية تطبيق الإدارة المرئية، وتوفير الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في المؤسسة.
- ✓ التركيز على المستفيد وتحقيق رضاه وإسعاده.
- ✓ توفر قاعدة بيانات كبيرة عن المستفيدين واحتياجاتهم وتفعيل ذلك في نظام التغذية العكسية الراجعة.
- ✓ توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة وذلك لأن تطبيق منهجية الإدارة المرئية يعتمد أساساً على فرق العمل.
- ✓ ممارسة النمط القيادي الديمقراطي المناسب لتطبيق الإدارة المرئية الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.
- ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الأداء يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- ✓ أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو داخل المؤسسة وخارجها... قادر على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت.

عوائق الإدارة المرئية

تشير سوزان حمادة (2018) إلى أن هناك العديد من الأمور التي قد تقف حاجزاً في طريق تحقيق الإدارة المرئية أهدافها، ويمكن تحديدها بما يلي:

1. اختيار القيادات الإدارية التي تغيب عنها المصداقية، وهما الاحتفاظ بمواقفها الإدارية والاستمرار في المنصب الإداري باتباع كل الأساليب على حساب رسالة المنظمة ورؤيتها وأفرادها، فيتم إخفاء السلبيات والتركيز على الإيجابيات والمبالغة فيها.
2. إخفاء الحقائق عن القيادة وانشغال القيادة بالإدارة الورقية التقليدية الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع والحدث.
3. انتشار ظاهرة العنف الإداري ليصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد سيؤدي الخوف إلى التضليل.
4. عدم الجدية في العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة.
5. الاعتماد بصفة مطلقة على العامل الشخصي في تقييم إعداد الإحصاءات والتقارير وتقييم العمل.

عند تطبيق الإدارة المرئية في أي منظمة، لابد أن يواجه ذلك بعض العقبات التي تجعل التنفيذ أمراً صعباً والفشل في تطبيق الإدارة المرئية يعود إلى:

1. الموارد: اتخاذ منظمة قرار البدء في تطبيق أسلوب الإدارة المرئية يتطلب منها تحديد التكاليف المطلوبة والوقت اللازم لتطبيق هذا الأسلوب، فإذا لم تكن قادرة على تخصيص جزء من الميزانية للبدء بتطبيق الإدارة المرئية يعتبر هذا معيقاً لتبني المنظمة لأسلوب الإدارة المرئية.
2. الاهتمام: المنظمة التي تحاول أن تركز اهتمامها على البدء في أنشطة مختلفة في وقت واحد يشنت جهودها مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد وهذا يعتبر عاملاً على تطبيق أسلوب الإدارة المرئية لذا فإنه يجب على القائد أن يركز اهتمامه وجهوده على عدد محدد من الأنشطة حتى يمكن إنجازها بكل دقة.

3. القبول: إن الانتقال من نظام إداري قديم إلى آخر أمر لا يمكن قبوله بسهولة في بعض المؤسسات نظراً لخشية بعض العاملين من أن التغيير قد ينطوي على افتقادهم مكتسبات مجتمع أو يحد من صلاحيتهم، وهذا يعتبر من أهم معوقات تطبيق الإدارة المرئية، لذا يجب على المنظمة أن تبدأ تهيئة المناخ المناسب لقبول التغيير. (حمادة، 2018)

كما تشير هدى سعيد (2017)، إلى العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة المرئية أهدافها، بما يلي:

1. احتفاظ القيادات الإدارية العليا بمناصبها ومواقعها الإدارية وغياب المصداقية للاستمرار في المنصب الإداري ومقاومة سياسة التغيير، فيتم إخفاء السلبيات والمشاكل في المنظمة.
2. تخوف العاملين، وهو يعتبر الثقافة السائدة في أغلب المنظمات بسبب تغلب المصالح الشخصية على التقييم والمحاسبة وهذا تضليل للحقائق.
3. إعادة الاجتهادات الشخصية في إعداد تقييم العمل والإحصاءات والتقارير والمؤشرات في المنظمة.
4. انشغال الإدارة العليا بالإدارة الورقية التقليدية والروتينية وانفصالها عن أرض الواقع في المنظمة. أشار الهذلي إلى أن هناك العديد من الأمور التي قد تقف حاجزاً أمام تحقيق الإدارة المرئية أهدافها، وحددها الهذلي (2015) بما يلي:

1. اختيار قيادات إدارية تغيب عنها المصداقية وهما الاحتفاظ بمواقعها الإدارية والاستمرار في المنصب الإداري بإتباع كل الأساليب على حساب رسالة المنظمة ورؤيتها وأفرادها، فيتم إخفاء السلبيات والتركيز على الإيجابيات والمبالغة فيها.
2. إخفاء الحقائق عن القيادة وانشغال القيادة بالإدارة الورقية التقليدية والروتينية وانفصالها عن أرض الواقع والحدث.
3. انتشار ظاهرة العنف الإداري ليصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل، وبالتأكيد سيؤدي الخوف إلى تضليل الحقائق.
4. عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة.

5. الاعتماد بصفة مطلقة على العامل الشخصي في تقييم إعداد الإحصاءات والتقارير وتقييم العمل.

عند تطبيق الإدارة المرئية في أي منظمة، لا بد أن يواجه ذلك بعض العقبات التي تجعل التنفيذ أمراً صعباً والفضل في تطبيق الإدارة المرئية يعود كما أشار الهذلي (2015) إلى:

✓ **الموارد:** اتخاذ قرار البدء في تطبيق أسلوب الإدارة المرئية في المنظمة يتطلب منها تحديد التكاليف المطلوبة والوقت اللازم لتطبيق هذا الأسلوب، فإذا لم تكن قادرة على تخصيص جزء من الميزانية للبدء بتطبيق الإدارة المرئية يعتبر هذا معوقاً لتبني المنظمة أسلوب الإدارة المرئية.

✓ **الاهتمام:** المنظمة التي تحاول أن تركز اهتمامها على البدء في أنشطة مختلفة في وقت واحد تشتت جهودها مما يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد، وهذا يعتبر عاملاً معوقاً لتطبيق أسلوب الإدارة المرئية لذا يجب على القائد أن يركز اهتمامه وجهوده على عدد محدد من الأنشطة حتى يمكن إنجازها بكل دقة.

✓ **القبول:** إن الانتقال من نظام إداري قديم إلى آخر أمر لا يمكن قبوله بسهولة في بعض المؤسسات نظراً لخشية بعض العاملين من أن التغيير قد ينطوي على افتقارهم مكتسبات مجتمع أو يحد من صلاحيتهم، وهذا يعتبر من أهم معوقات تطبيق الإدارة المرئية، لذا يجب على المنظمة أن تبدأ بتهيئة المناخ المناسب لقبول التغيير.

يرى الباحث أن المعوقات تنبثق من عدم وجود النموذج المثالي، الذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري، عند تطبيق نموذج الإدارة المرئية، وكذلك عدم وجود الحافز للتغيير.

الأدوات والوسائل الداعمة لتطبيق الإدارة المرئية

يعتمد نجاح تطبيق الإدارة المرئية على الأدوات والوسائل المستخدمة التي حددها الهذلي (2015) وحمادة (2018) كالاتي:

مكان العمل المرئي: ويتضمن:

- ✓ الإشارات.
- ✓ الأرضيات الملونة وفق مكان العمل.
- ✓ خطوات العمل المتبعة بشكل لوحات معلقة على الجدران.
- ✓ قائمة بأهم الأغراض المستخدمة بشكل غالب.
- ✓ تصنيف الأجهزة وأماكنها من أجل تسهيل الحصول عليها كخراطط التدفق وغيرها.

المعلومات المرئية: وتحتوي على:

- ✓ وثائق العمل.
- ✓ تحديد إجراءات العمل في صفحة واحدة مختصرة.
- ✓ المهارات والتدريبات التي تطلبها العملية الإدارية من أجل خلق التنافس.

الضبط المرئي للإنتاج: ويتضمن:

- ✓ مؤشرات الأداء التي تتشكل من خلال وضعية العمل الحالي ووضعية الإنتاج والمخرجات.

قياس الأداء المرئي: الذي يحتوي:

- ✓ الرسوم البيانية المتعلقة بالجودة.
- ✓ الرسوم البيانية المرتبطة بالأداء.

الإدارة المرئية للأمن:

- ✓ التحذيرات الأمنية.
- ✓ معلومات السلامة.

مزايا ومثالب أسلوب الإدارة المرئية

- ✓ تنمي روح الولاء والالتزام وتحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاز العمل. وبذلك يمكن القول إن منهجها يعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين.
- ✓ يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات، ويقلل التوتر والصراع المخفضين للإنتاجية، وتكلفة أنظمة الإشراف والرقابة الرسمية وغير الرسمية التي أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل المؤسسي في العديد من أبعاده، خاصة البعد الذي ينمي قيمة ثقافة التغيير والتسامح والاختلاف والحوار والديمقراطية لدى الأجيال المقبلة من خلال القدوة داخل بيئة العمل.

✓ تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل، ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل.

✓ تمكن من إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في أي منشأة إدارية.

✓ الخطر الذي يخشاه كل مجتمع إداري هو تعثر الجهود التي تدعو إلى العمل المرئي المكشوف بكل شفافية ووضوح كبير، لأن العمل غير المكشوف ينتج عنه تحول مفهوم الولاء إلى نوع من الآراء ومحاولة التضليل والتطرف في الأحكام على الشخصيات القيادية وإلى شكل من أشكال النفاق الذي يهدف إلى إرضاء الرؤساء، حتى وإن استدعى ذلك ادعاءً مثالية عامة وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء، مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار وعدم دقة اختيار بعض القيادات.

✓ تسلل قيادات تغيب عنها المصادقية فتحاول الاحتفاظ بمواقعها العامة، وتتمسك بمواقعها من دافع الحماية، حيث انتشرت ثقافة البحث عن سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها. وانشغال بعضها بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي الذي غالباً ما يبدأ من المستوى الإداري الأدنى والمقربين.

✓ هذا بالإضافة إلى انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات على إخفاء الحقائق أو تلويها، وعدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية وسوء استغلال المناخ السياسي، والاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل والقائمين على تنفيذه وإدارته. ولا يغيب عنا أن التقييم بوساطة التقارير لا يخلو من العامل الشخصي الذي تكمن خطورته في القفز للمناصب العليا، وتحويل مفهوم «الإدارة في خدمة المجتمع» إلى «المجتمع في خدمة الإدارة»، حيث يقع التركيز على الإيجابيات والمبالغة في أبعادها (منال، 2008).

هناك أسباب تحد من ممارسات الإدارة المرئية وتعوق شفافية العمل الجماعي، مما يضطر البعض إلى اللجوء إلى أساليب التضليل كأسلوب عمليات التجميل ليعطي انطباعاً خارجياً مرضياً لأداء الأعمال، ومن الأسباب الأخرى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصادقية وهما الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فتحاول البقاء باتباع كل الأساليب حسب المقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، ومن هذه الأساليب محاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة، وهنا تتضح الأناية

وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن أهمية المصلحة العامة وجدارة أداء العمل، وقد تتعكس المفاهيم فيحور مفهوم (الإدارة في خدمة المنظمة) إلى (المنظمة في خدمة الإدارة)، باستغلال الآخرين في تحقيق الأحلام الشخصية للقيادة على حساب رسالة المنظمة وأفرادها، وذلك بهدف تحسين صورة القيادات أمام المجتمع وأمام الإدارة العليا لغرض الاستمرار في المنصب الإداري، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير، وينحصر التركيز على الإيجابيات والمبالغة في كيفية تحقيقها، إضافة إلى المبالغة في مظاهر البهجة كالاحتفالات المكلفة دون جدوى(منال،2008).

الروح المعنوية

يُعد رفع روح المعلمين المعنوية في المدرسة هدفاً أساسياً ينبغي على الإدارة المدرسية أن تعمل على تحقيقه واستثماره لأن الفشل في تحقيق هذه الغاية يؤدي إلى الإضرار بعطائهم و بروز التذمر الشديد في صفوفهم. علماً أن الأساليب الإدارية الحديثة تركز على استنهاض الروح المعنوية في سياق نجاح أي مؤسسة، كونها تساهم في رفع مستويات التنسيق والتحكم والسيطرة على مختلف الصعد في المؤسسات التربوية.

تعد الروح المعنوية واحدة من المعايير الأساسية، التي تسهم في نجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات، فوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعات، لتحقيق هدف ذي قيمة، إذ يقاس على طبيعة الأداء، لذا يتطلب من الإداري الناجح تعزيز المكافأة والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجعل العمل ممتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز، أكثر تحدياً لإيجاد نوع من البيئة الهيكلية، والمعرفة، والنمو المهني، والارتقاء بالأداء إلى الأفضل. (أبو حجلة والحراشنة، 2013)

يعتمد نجاح أي منظمة بالدرجة الأولى على مدى قدرتها وفعاليتها بالنسبة للمنظمات الأخرى، كما يعتمد كذلك على قوة اليد العاملة لديها ونسبة أدائها ومردوديتها، إذ يعد اتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترفيعات، كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالروح المعنوية، فمتغير الروح المعنوية من المتغيرات النفسية التي لا تخضع للملاحظة المباشرة، لكن يمكن قياسها وملاحظتها عن طريق آثارها ونتائجها ومثلها في ذلك الكثير من المتغيرات النفسية(عبد السالم، 2015).

لا تؤثر الروح المعنوية فقط على حس الانتماء لدى الشخص ولكنها تؤثر أيضاً على طبيعة علاقة الشخص مع الآخرين وتؤثر أيضاً على المناخ السائد في المنظمة، فالروح المعنوية يتم بناؤها بشكل فردي ضمن إطار عمل سياسي حيث تقوم العلاقات بين الأشخاص في المنظمة إضافة للعوامل الشخصية في إطار مستوى انفعالي معين والتزام انفعالي، وخلق ورضا عن الأهداف السائدة ضمن المنظمة التي يعمل بها الشخص (أبو حجلة والحراشنة، 2013).

يرجع الاهتمام بالروح المعنوية إلى الارتباط الوثيق ببعض الظواهر السلوكية، سواء منها ما يخص الفرد أو المنظمة، أو المجتمع عامة، فالروح المعنوية ككل المتغيرات السلوكية تمثل واقعاً ملموساً، لكنها تعد مصطلحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليها من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن وجودها لدى الفرد من عدمه، وهي نتيجة التفاعل بين العديد من العوامل والمتغيرات، كما يؤثر على العديد منها، لهذا حاولنا أن نتطرق في هذا الفصل للروح المعنوية وماهيتها (عبد السالم، 2015).

إن اهتمام المديرين بالجانب المعنوي للأفراد جاء حديث الاتجاه، إذ كان كل ما يهم الإدارة إعطاؤها العمل، ولا يهتم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين، حيث بدأ المديرين يعطون أهمية كبيرة للتعرف إلى وجهات نظر الأفراد ومشاعرهم وردود أفعالهم، وذلك بعد تجارب مصانع هوثورن الشهيرة، فبدأت الإدارة في وضع البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد، وردود الفعل السلبية وتنمية الروح المعنوية العالية لدى العاملين في المؤسسة التربوية، ويمكن النظر إلى الروح المعنوية من خلال المنظور الفردي الذي يحدد مشاعر الفرد تجاه بيئته وعمله، إن هذا المفهوم يربط بين الروح المعنوية للفرد واحتياجاته، ومدى إشباعها، ومستوى تكيف الفرد مع البيئة والعمل، كما ينظر إليها من خلال منظور الجماعة، أو في ظل ردود الفعل الجماعية، ويركز هذا المنظور على القيم الاجتماعية أكثر من تأثيره على القيم الفردية، ويؤكد على مشاعر الترابط بين أعضاء الجماعة، والمشاركة في تحقيق أهداف المجموعة (أبو حجلة والحراشنة، 2013).

مفهوم الروح المعنوية

يوصف مفهوم الروح المعنوية بأنه شعور متصل ومتعلق بالروح أو الحماس، ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا أظهر العمال الحماس والتفاؤل تجاه أعمالهم، وإذا كانت روح الصداقة سائدة

بينهم، فإن الجو يمكن أن يوصف بأنه ذو روح معنوية عالية، أما إذا كان الأفراد غير راضين وقلقين، وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم، فإن هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ على أنها مظهر للروح المعنوية المنخفضة. (أبو حجيبة والحراشة، 2013)

فالروح المعنوية: "مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، التي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفق حاجاتهم الذاتية" (الكيلاني ومقابلة، 2014)

وهي: "مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما، اتجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، التي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفق الذاتية أو الشعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة أو فوق إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة قبل مصلحته". (أبو حجيبة والحراشة، 2013)

والروح المعنوية "درجة شعور المعلمين بالرضا والقناعة اتجاه العمل، والعلاقة مع الإدارة، والعلاقة مع زملاء ورضا المعلمين، وقناعاته في التعاون، والاحترام، والتعامل مع الزملاء. وشعورهم بالرغبة في إنجاز العمل ضمن مناخ مدرسي سليم". (أبو سمرة والطيطي وقاسم، 2010)

تعد الروح المعنوية من مستلزمات الجماعة التي يعمل أفرادها مع بعضهم البعض وهي دليل أيضا على تكاتفها وتعاطفها وتوحيدها وتماسكها، ويتوقف ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لدى الجماعة على الدرجة التي تصل إليها الجماعة في هذا التوحد والتكاتف ومدى إحساس كل فرد بانتمائه إليها وحرصه على التمسك بها، ومن ناحية أخرى تلعب الروح المعنوية دورا مهما في تحقيق الانسجام والالتزام في العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة، وقد ظهر تعبير الروح المعنوية بشكل واضح في الإدارة مع حركة العلاقات الإنسانية التي ارتبطت بتجارب (التون مايو) عالم الاجتماع بجامعة هارفارد، وما أبرزته من أهمية الروح المعنوية في إنتاجية الفرد (أبو حجيبة والحراشة، 2013).

وأشار إليها يانغ (Young 2006) بأنها حالة ذهنية تحدها المشاعر النفسية الإيجابية التي يحملها الفرد نحو عمله وطريقة إدارة هذا العمل وتنفيذه بشكل صحيح. (Young, 2006)

كما عرفها سميث (Smith 2008) بأنها اهتمام المعلم المهني، والحماس والذي يظهره نحو تحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة التي تتضمن متطلبات عمله في التدريس والتربية ورعاية المتعلمين. (Smith, 2008)

كما عرفها ماكينزي (Mackenzie 2010) بأنها حالة نفسية وذهنية تتشكل ضمن قالب الاهتمام والتحمس الذي يحث المعلم على القيام بعمله بأفضل صورة ممكنة، وهي محصلة عوامل داخلية وخارجية وروحية وفكرية عدة تدفع بالفرد إلى تحقيق كل ما هو مطلوب منه.

خصائص وأهمية الروح المعنوية

1. ميل الجماعة إلى التماسك داخلياً علاوة على مجرد التماسك إزاء الضغوط الخارجية.
2. قلة الاحتكاكات والمنازعات الشخصية الداخلية التي تدعو إلى الانقسام.
3. قدرة الجماعة على التكيف إزاء الظروف المختلفة بحيث لا تضعف الروح المعنوية بين أفرادها نتيجة ضعف التماسك في ظروف معينة.
4. توفر اتجاهات إيجابية نحو أهداف وقيادة الجماعة ومعنى هذا أن تكون الجماعة مشبعة بالرغبات وتلتقي مع أهداف الأفراد الجماعية.

أيضا من خصائص الروح المعنوية المرتفعة، روح الفريق، الثبات، مقاومة الإحباط. (عبد السالم، 2015)

من خلال الخصائص السابقة الذكر نصل إلى أن الروح المعنوية: حالة شعورية تختلف من شخص إلى آخر ومن فئة إلى أخرى، وبذلك تكون ذات مستوى نسبي، إضافة إلى كونها شيئاً معنوياً يدل عليه السلوك التنظيمي، ولهذا فهي مختلفة الأبعاد حسب الجوانب التي ينظر إليها الباحثون.

تبرز أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين بشكل عام والعاملين في القطاع التربوي بشكل خاص في عدد من الجوانب التي لخصها جونباي (Gunbayi 2007) على النحو الآتي:

1. تزيد من شعور المعلم بثقته بنفسه وبالتالي يزداد عطاؤه.
2. تزيد من إخلاص المعلم للعمل وتزيد من إنتاجيته.

3. تضيف أثراً إيجابياً على أسلوب المعلم في نقل المعرفة، وبالتالي تزيد من تحصيل الطلبة.
(Gunbayi, 2007)

من جانبهما، أشار ليثوود وماكدي (2007) mcadie and Leithwood إلى أن أهمية الروح المعنوية للمعلم تكمن في قدرتها على زيادة رضاه عن العمل، وتخفف من حالات الاحتراق النفسي وعدم الطمأنينة في العمل، وتبرز أهمية الروح المعنوية في ما يلي:

1. تحسن من حالة المعلم النفسية.
2. تزيد رضاه عن نفسه وعن عمله.
3. تجعل ظروف العمل أكثر ملاءمة للإبداع.
4. تحفز المعلم على استخدام الأساليب الحديثة.
5. تخلق مناخاً ومناسبةً لإحداث التعلم.
6. تحد من حالات ترك العمل والتشاؤم والنقد السلبي للذات والآخرين.

العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية

ذكر أبو حجيبة والحراشنة (2013) مجموعة من العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية وهي: طبيعة العمل، رضا العاملين، استخدام الحوافز المادية وغير المادية، القيادة الحكيمة، والاتصال السليم، تفويض السلطة، تكافؤ المسؤولية، العدالة والالتزان من الإدارة العليا، الصلة الدائمة بالعاملين، ظروف العمل التي تساعد على ارتفاع الروح المعنوية، عناية الإدارة العليا بجماعة العاملين، تكون الروح المعنوية أعلى بين العاملين الذين يعاملون بإنسانية . (أبو حجيبة والحراشنة، 2013)

وأشارا إلى أن الروح المعنوية للمعلمين قد تنخفض في الكثير من الأحيان بسبب الضغوط الداخلية والخارجية سواء أكانت مرتبطة بظروف العمل أم بالظروف الشخصية للمعلم، إلا أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن ترفع الروح المعنوية للمعلم أو أن تحافظ عليها في أفضل حالاتها ومن هذه العوامل:

1. الاتصال الفعال: حيث إن الاتصال الشخصي المباشر مع المعلم يشعره بقيمته ويساعده على حل مشكلاته وبالتالي يزيد من روحه المعنوية.
2. منح المعلم الصلاحيات وتفويضه اتخاذ القرار المناسب الذي يواكب الموقف الصفي.

3. القيادة الإدارية الفعالة: وهي القيادة التي تعمل على أسس العدالة وتعمل على دعم المعلم والنقد الهادف، وتتميز بوضوح السلطات والمسؤوليات وتنظم الحوافز.

4. منح المعلم فرص التدريب والنمو والتربية واحترامه وتقدير جهده. (أبو حجيبة والحراشنة، 2013)

وأشار (أبو حجيبة والحراشنة، 2013) إلى أن العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم تتضمن ثلاثة جوانب هي:

1. العامل المهني: ويتضمن تدريب المعلمين ورفع كفاياتهم، وتمكينهم من اتخاذ القرار وتوسيع وتحفيزهم مهنيًا، إلى جانب إنشاء علاقة إنسانية وودية بينهم وبين أطراف المعادلة التربوية الأخرى.

2. العامل الاجتماعي: تعزيز علاقات المعلم مع المجتمع وتقدير مكانته، وروابط الاتصال مع الزملاء والمربين عبر الجمعيات والمنظمات الطوعية وروابط المعلمين.

3. العامل النفسي: ويشمل جوانب عدة أهمها: خلق مناخ درسي مطمئن وفعال، دعم المعلم وتوفير فرص العدالة، اتباع نظم الحوافز والمكافآت الفردية، وضع برامج ترفيه، تخفيف الاحتراق النفسي لدى المعلم.

أما عن العوامل التي ترفع الروح المعنوية فذكر (أبو حجيبة والحراشنة، 2013) خمسة عوامل، هي:

1. بناء جسور الثقة بين المعلم وزملائه من جهة وبين المعلم والإدارة من جهة أخرى.

2. توضيح أهداف العمل العليا للمعلم وتوجيهه عبر الإدارة والإشراف والتوجيه لا السلطة والعقوبة.

3. رفع كفاءة المعلم المهنية والاجتماعية.

4. تفعيل نظم الحوافز والمكافآت.

5. تلبية احتياجات المعلم النفسية والمهنية والاجتماعية.

وذكر العصمي عند (عبد السالم، 2015) مجموعة من العوامل التي تؤثر على رفع الروح المعنوية وهي:

1. أن تكون للجماعة أهداف إيجابية تسعى لتحقيقها وكلما كانت هذه الأهداف متصلة بالمصالح الذاتية والكيان كان ذلك مدعاة لتقوية الروح المعنوية للأفراد الذين يكونون الجماعة.

2. أن تعمل الجماعة على إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات، الحاجة للحصول على المكانة الاجتماعية، الحاجة إلى الاعتراف، الحاجة إلى القبول الاجتماعي، الحاجة إلى الانتماء أو التبعية.

3. أن يشعر الأفراد بأنهم يتقدمون دائماً نحو تحقيق الأهداف الإيجابية، فشعور الفرد بالتقدم يساعد على التقدم الفعال، فالنجاح يقود إلى النجاح ويشجع الأفراد على بذل مزيد من الجهد.

4. أن تكون أهداف الجماعة في مستوى قدراتها.

5. المساواة بين الأعضاء في المكاسب والتضحيات وإلمام الأفراد بأهدافها وظروفها وتاريخها مع الجماعة.

6. الشعور بالوحدة مع الجماعة، فمن المعروف أن التفرقة من العوامل المؤدية إلى تفكك الجماعة وضعفها.

7. تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة كالإضاءة والتهوية... وتوفير الأجور العادلة وحل مشاكل العمال تساعد على رفع الروح المعنوية.

وقد أشار أيضا إلى العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعامل وتتمثل في:

1. كفاءة الإشراف والثقة في القيادة: يعمل أي موظف أو عامل تحت قيادة جهاز إداري يتولى الإشراف عليه ويشمل هذا الإشراف القدرة النفسية والأسلوب الإنساني الذي ينتهجه القائد أو المدير أو المشرف في إدارة أفراد المؤسسة وتتبع كفاءة الرئيس أو المشرف على مرؤوسه في شكل ارتفاع روحهم المعنوية، فالإشراف الجيد يقوم على التوجيه الجيد والتدريب المفيد الملخص والابتعاد عن التخويف والتهديد والمبالغة في الشدة والصرامة بسبب أو بغير سبب كما يقوم على إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمبادرة وتقديم المقترحات لتحسين الأداء وتطوير العمل.

2. الاتجاهات وميول المرؤوسين نحو العمل الذي يقومون به: فاختيار العامل وتوجيهه للعمل الذي يتناسب واستعداده وتدريبه لاكتساب المهارات الأساسية لذلك العمل والاهتمام بمضامين الأفكار والتصورات ومن ثم ميول العاملين واتجاهاتهم نحو ما يقومون من أعمال قد ينتهي بالرضا أو عدم الرضا عن ذلك الأمر الذي يسهم بالإيجاب أو السلب في رفع الروح المعنوية للعامل.

3. توفير الأمن للمرؤوسين وإشعارهم بالحرية: الأمن حاجة من الحاجات النفسية الأساسية وإشباعها ضرورة لاستمرار الحياة ونموها، وحرمان الفرد من أمنه النفسي يولد لدى الفرد مشاعر الإحباط وتنمية

الاستجابات العدائية، وهذا يؤثر إيجاباً أو سلباً على الروح المعنوية للأفراد، فقواعد الترقية والحوافز وضوابط العقاب وتعيين قواعد العمل ووضع التعليمات وسهولة الاتصالات داخل المؤسسة وفهم الأهداف والنقابات وتحديدها وغيرها كثير من الأشياء التي ترتبط بأمن وطمأنينة العاملين.

4. الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها: قيمة المنظمة التي يعمل فيها الموظف ومكانتها ومستوى أسيائها كذلك جودة الإدارة ونجاح العاملين، كل ذلك يؤثر على رضا الأفراد على منظماتهم ومستوى حبهم للانتماء إليها والانتساب إليها، كل ذلك يؤثر على مستوى الروح المعنوية للعاملين.

5. العلاقات داخل الجماعة والمشاركة: فقبول الفرد في الجماعة التي ينتمي إليها وتقبلهم الحاجات المهمة التي يسعى إلى إشباعها، فتنمية روح الانتماء والحب وزيادة جو المشاركة والمسؤولية يزيد من استجابات العطاء بين الأفراد، الأمر الذي يدعم بشكل دائم جو العلاقات الإنسانية بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد ورؤسائهم، الأمر الذي يبني جواً جيداً يدعم الروح المعنوية ويقويها، وينبغي العمل على تقوية شعور كل فرد من أعضاء الجماعة أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق الهدف المنشود للجماعة، فالفرد الذي يشعر بأنه لا يمكن الاستغناء عن جهوده لتحقيق هدف الجماعة يكون أكثر رغبة في التعاون.

6. تحمل الأفراد الحرمان والصعوبات إذ تعرضوا جميعاً للظروف نفسها، إذا أما إذا حظي بعضهم بامتيازات خاصة وكانت هناك عدم مساواة فإن الآخرين تتخفف معنوياتهم أي أن الحرمان أو الصعوبات أو وجود مزايا وامتيازات ليست في حد ذاتها من العوامل المؤثرة على خفض أو رفع المعنويات، لكن طريقة توزيعها بين أجزاء الجماعة هي العامل المهم الذي يؤثر على الروح المعنوية، والواقع أن مشكلة التوزيع العادل مشكلة صعبة، إذ إن الفرد يستخدم معايير الشخصية في رؤية التوزيع العادل للمنافع بغض النظر عن معايير الجماعة (عبد السالم، 2015)

مظاهر الروح المعنوية

الروح المعنوية ذات مدلول معنوي غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل عليها، بحيث إن كل مظهر من هذه المظاهر إما أن يكون متناسباً مع الروح المعنوية طردياً أو عكسياً، ومن هذه المظاهر.

1. الأرقام القياسية للكفاية الإنتاجية: ويقصد بها متوسط الإنتاج لفترة زمنية ومقارنتها بالإنتاج الفعلي، فإذا كان الإنتاج ثابتاً عند حد معقول وفق النسب المقررة وتكاليفه وتتعاقد مع مبيعاته، مع تحقيق

شرط الريح مع قلة العادم والتالف للإنتاج الكلي، كان هذا دليلاً على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين.

2. الشكاوى والتظلمات: تمثل كثرة الشكاوى في المنظمة مظهراً من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية، وقد يكون بعضها حقيقياً، ولكن على الإدارة الواعية واجب الإسراع في بحثها بواسطة المتخصصين للكشف عن حقيقتها ومعالجة أسبابها حتى تعود الروح المعنوية إلى مجراها السابق في الارتفاع.

3. دوران العمل: يدل زيادة معدل خروج العمال من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة، حتى في داخل القسم الواحد، إذا لوحظ أن معدل طلب نقل العاملين لهذه الأقسام مرتفعة كانت مظهراً من مظاهر انخفاض المعنويات.

4. التنظيمات غير الرسمية (الشللية المعوقة): إن التنظيمات غير الرسمية الإدارية (الجيوب) من المظاهر الواضحة للغاية لمدى ارتفاع أو انخفاض معنويات العاملين، فوجود هذه التنظيمات مظهر أكيد من مظاهر انخفاض المعنويات.

قياس الروح المعنوية

إذا أراد أصحاب الأعمال والمديرون وخبراء التدريب قياس الروح المعنوية فإن أمهم أسلوبين شائعين: قياس اتجاهات العاملين نحو العمل، وهناك مقاييس علمية عديدة لقياس الاتجاهات يعتمد بعضها على المقابلات الشخصية المباشرة بهدف جمع المعلومات عبر لقاءات رسمية أو غير رسمية مع العاملين وسؤالهم عما يشعرون به أثناء عملهم، ويشترط لنجاح قياس الاتجاهات أن يكون القائمون بتنفيذه مدربين أكفاء يحسنون إجراء المقابلات بحيادية تامة وأمانة مطلقة في تسجيل الاستجابات الصادرة عن المفحوصين ويشجعون ذلك بتدوين انطباعاتهم الشخصية عن المقابلات، وفي حالات خاصة يمكن أن تحل الاستبانة المقننة المطبوعة محل المقابلات الشخصية المفتوحة، شريطة أن تتوفر للاستبانة عوامل الصدق والثبات، وأن تتميز عباراتها باللغة الواضحة الخالية من الإيحاءات أو التي تحتمل أكثر من معنى، أو المصوغة صياغة منحازة.

1. قياس الروح المعنوية - بعيداً عن المؤثرات النفسية المرتبطة حتماً بالمقابلات الشخصية المباشرة أو الاستبانة -

من خلال الوثائق المكتنية الروتينية المتاحة مثل:

✓ طلبات الحصول على إجازات عارضة أو اعتيادية بصورة مبالغ فيها عن الحدود الإنسانية المعتادة.

✓ ترك العمل دون إذن.

- ✓ الشكاوى الحقيقية أو الكيدية ضد الزملاء.
- ✓ شكاوى الجمهور المتعامل مع المؤسسة من بعض العاملين.
- ✓ معدلات تعطل الأجهزة والآلات في محيط العمل.
- ✓ طلبات النقل خارج المؤسسة وداخلها.
- ✓ تكرار توقيع الجزاءات على العاملين.
- ✓ تحسن الإنتاج.
- ✓ زيادة الطلب على الإنتاج.
- ✓ انعدام أو قلة ممارسة العنف بين العاملين.
- ✓ قلة الإصابات المتعلقة بالأمن الصناعي.

وتأسيساً على ما سبق، تسهم الإدارة المرئية في مواكبة احتياجات المعلمين ومعالجة الصعوبات التي تواجههم، وتعمل على تعزيز روحهم المعنوية من خلال التماس المباشر مع المعلمين وما يستتبعه ذلك من تعزيز العلاقات مع المعلمين ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم وحاجاتهم، الأمر الذي يشعر المعلمين بالأمن الوظيفي ويرفع من روحهم المعنوية نتيجة ادراكهم أن الإدارة المرئية تترك انجازاتهم والصعوبات التي تواجههم وتسهل لتتبدى أهمية ذلك في الواقع الفلسطيني الذي يشهد اضطرابات متعددة تآثر على سير العملية التعليمية التعليمية جراء انتهاكات الاحتلال وممارساته بحق الشعب الفلسطيني ككل وبحق المؤسسة التربوية على وجه الخصوص من خلال استهداف المدارس والمنهاج الفلسطيني والطلبة بشكل مباشر خاصة في المناطق المصنفة "ج" و "ب" والمناطق المهنددة بالاحتلال وفي مناطق الأغوار في التجمعات البدوية، علاوة على تسبب حواجز الاحتلال في منع المعلمين في كثير من الأحيان من الوصول إلى مدارسهم .

2.2 الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، حيث قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، ساعدته في إثراء الدراسة، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: دراسات ذات علاقة بالإدارة المرئية، ودراسات ذات علاقة بالروح المعنوية للمعلمين، وتجزئة كل قسم إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، بحيث تعرض وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

1.2.2 الدراسات العربية ذات العلاقة بالإدارة المرئية

سعت دراسة العبادي (2007). إلى التعرف إلى مدى أهمية استراتيجيات الإدارة المرئية في رفع مستويات أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوفة، فضلاً عن الوقوف على المعوقات التي تحول دون الوصول لمستويات الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس من خلال توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة والوقوف على العقبات القائمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أدوات عدة لجمع البيانات كالمقابلات الشخصية، والاستبانة التي تم التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة قصدية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوفة من حملة لقب (أستاذ، أستاذ مساعد). شملت أداة الدراسة في مجالها الأول استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات) من (15) فقرة. واشتمل المجال الثاني من الاستبانة (15) فقرة تتعلق بالأداء المتميز (التدريس والإشراف، التأليف والترجمة والنشر، المشاركات والنشاطات العلمية). وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية وأداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت ب: إقامة وحدة إدارية متخصصة برعاية أعضاء هيئة التدريس المبدعين ومن ذوي الأداء المتميز، لممارسة أنشطة متنوعة تعطي دعماً مادياً ومعنوياً لأعضاء هيئة التدريس المتميزين.

وأجرت عبد الفتاح (2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن المحددات العلمية لأسلوب الإدارة المرئية في المنظومة الجامعية في مصر، والتعرف إلى مسؤوليات العاملين بالمنظومة تجاه أسلوب الإدارة المرئية، ومحاولة الوصول إلى مجموعة من السبل التي يمكن أن تسهم في تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب تحليل النظم. واستخدمت أدوات عدة لجمع البيانات كالزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة التي تم التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة مكونة من (50) فرداً من الجهاز الإداري المسؤول عن تسيير أمور العملية الإدارية داخل إدارة جامعة قناة السويس. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد المجتمع يهتمون باستراتيجيات الإدارة المرئية، حيث جاء الاهتمام باستراتيجيات قواعد العمل بدرجة كبيرة، وأن درجة اهتمامهم وتمكينهم من تشخيص أسباب المشكلة قد جاء بدرجة كبيرة أيضاً، وأن درجة تمكّنهم من القضاء على الهدر كانت عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، الجنس) في تقديرهم لدرجة متطلبات

الإدارة المرئية، كما أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى إلى الموقع الوظيفي في تقديرهم لدرجة متطلبات الإدارة المرئية وكانت لصالح مديري الإدارات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: التعامل مع النمو المهني لقيادات الجهاز الإداري بالجامعة، على اعتبار أنه جزء ملازم ومستمر من المركب الكلي للنظام التربوي.

وهدفنا دراسة برهمين (2012) إلى التعرف إلى التعرف إلى مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرو الجامعات ووكلائهم، في ضوء أبعاد الدراسة (الإداري، والاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع (مديري/ وكلاء) الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (19) مدير جامعة و(66) وكيل في مختلف تخصصات الوكالات وتسمياتها. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على كامل أفراد المجتمع. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء الجامعات قيد الدراسة كان للبعد الإداري بدرجة مرتفعة، وللبعد الاجتماعي أيضا بدرجة مرتفعة، أما البعد الاقتصادي فجاء بدرجة منخفضة، والبعد السياسي جاء بدرجة مرتفعة، أما الأداء العام لمستوى الجامعات فجاء بدرجة مرتفعة. وبناء على نتائج الدراسة، تم طرح مجموعة من التوصيات منها: تطوير أداء البعد الاقتصادي للجامعات، وتدعيم الأبعاد الأخرى لضمان بقائها في المستوى المرتفع.

وأجرى الهذلي (2015) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى إمكانية الإيفاء بالمتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف إلى العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم وبين الدافعية لدى العاملين. تكون مجتمع الدراسة من (45) مديراً ومساعداً بمكاتب التربية والتعليم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية موزعة على (19) فقرة، والمحور الثاني يقيس العلاقة بين متطلبات الإدارة المرئية ودافعية العاملين وعدد فقراتها (18) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات (الإدارية والفنية) للإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير (الدورات التدريبية) عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، الدورات التدريبية) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير (المسمى الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية (متوسطة) بين متطلبات الإدارة المرئية ودافعية العاملين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم للعلاقة بين تطبيق متطلبات الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم وبين دافعية العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: العمل على إزالة جميع العقبات التي تضعف من إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم من أجل إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة.

وهدفت دراسة الكسر. (2016) إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. استخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من أربعة مجالات (متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن، متطلبات صياغة استراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، متطلبات تقويم استراتيجية كايزن) موزعة على (75) فقرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريات العاملات في كليات التربية بشقراء والبالغ عددهن (50) إدارية، وخلصت الدراسة إلى أن تقديرات المبحوثات لأهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية حصلت على تقدير أقل من المرتفع. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج توصي: تبني جامعة شقراء إتباع استراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التحسين المستمر وتطوير العمل.

وسعت دراسة هدى سعيد (2017) إلى تسليط الضوء على مفهوم الإدارة المرئية وانعكاسها على الثقافة التنظيمية للمنظمة، باعتبار الإدارة المرئية أسلوباً إدارياً حديثاً يسهم في تجديد وتطوير واقع المنظمة. وتحدد مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في دائرة البحث والتطوير التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي والبالغ عددهم (130) موظفاً وموظفة. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية، تكونت من (61) موظفاً وموظفة، طبقت عليها استبانة مكونة من (40) فقرة لجمع البيانات موزعة على محورين: الإدارة التربوية والثقافة التنظيمية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود إمكانية لتطبيق أسلوب الإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وفق متطلباتها الإدارية والفنية وذلك من خلال النتائج لمتوسط إجابات العينة حول متغيرات الدراسة، وأشارت النتائج إلى تأثير الإدارة المرئية بمتطلباتها الإدارية والفنية في عناصر الثقافة التنظيمية متمثلة: بالقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، وكذلك تشجع الإدارة العليا عملية التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين في التدريب وإدراك الموظفين أن رسم مجموعات من الخطط الاستراتيجية في أقسام الدائرة يعدّ من أولويات العمل الإداري ومتطلباً أساسياً من متطلبات الإدارة المرئية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على إزالة جميع العقبات التي تضعف من إمكانية تطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية من خلال نشر ثقافة الإدارة المرئية وجعلها تتماشى مع القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية في دائرة البحث والتطوير.

أجرت سوزان حمادة (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى تطبيق وقياس أثر مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية فيها بالإضافة إلى معرفة مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وبين أداء العاملين في الكلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمقر الرئيس بغزة ممثلين بمستوياتها الإدارية والأكاديمية والخدمات والبالغ عددهم (310) موظفين، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (132) موظفاً، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة مقياسين: الأول مقياس الإدارة المرئية الذي يهدف إلى التعرف إلى مستوى الإدارة المرئية، وتضمن المقياس في صورته الأولية (33) فقرة، وينقسم إلى ثلاثة أبعاد، حيث إن كل عبارة في المقياس ترتبط بالإدارة المرئية، وأمام كل عبارة عشر إجابات تبدأ الإجابة من (1-10) حيث (1) تمثل أدنى موافقة و(10) تمثل أعلى درجة موافقة من المستجيبين، والثاني مقياس أداء العاملين ويهدف إلى التعرف إلى مقياس أداء العاملين لدى الموظفين ويتم التعامل معه كالمقياس السابق كأداة لجمع البيانات، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاث بوزن نسبي متوسط مقداره (77.6%). جاء بُعد (استراتيجية وضع قواعد العمل) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.5%)، واحتل بُعد (استراتيجية الترشيح) المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.9%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (استراتيجية التطهير) بوزن نسبي (76.3%). وبلغ الوزن النسبي (78.0%) وهي درجة كبيرة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى مساهمة العمل الجماعي

في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بتحسين الأداء لذا تحرص الكلية على تهيئة المناخ الوظيفي لممارسة العمل الجماعي والتشجيع عليه ويتجسد ذلك في فرق العمل التي يتم تجسيدها، لمعرفة أن ذلك هو أفضل الطرق للارتقاء بالأداء المؤسسي وتحسين أداء العاملين للوصول إلى الأهداف المرجوة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: إشراك العاملين في وضع قواعد العمل بشكل حقيقي وعملي ليسهل تنفيذها والالتزام بها، ووضع معايير رقابية واضحة من خلال نشرات دورية توزع على العاملين للالتزام بها وإبداء آرائهم حول تنفيذها.

وأجرت القحطاني (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية السعودية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة للعام 2030، إضافة إلى التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من وجهة نظر رؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدرّاء الأقسام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (137) مديراً، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات تكونت من (45) فقرة موزعة على محورين: الأول لقياس درجة تطبيق الإدارة المرئية ويتضمن ثلاثة محاور فرعية (وضع قواعد التشغيل، التطهير، القضاء على الهدر)، والمحور الثاني: معوقات تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن بُعد استراتيجية قواعد العمل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74)، يليه متوسط بُعد استراتيجية التطهير (3.61)، يليه متوسط بُعد استراتيجية القضاء على الهدر (3.50)، وحصل محور المعوقات على درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.43)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات تعزى لمتغيرات (الجنس، ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي: لصالح حملة الدكتوراه وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم 5 سنوات فأقل)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معرفة معوقات الإدارة المرئية لدى أفراد العينة في ضوء رؤية المملكة للعام 2030 تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات الإدارة المرئية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تبني الجامعات لنمط الإدارة المرئية كونها فلسفة إدارية متقدمة تركز على

التحسين المستمر والقيادة من موقع الحدث، وذلك من خلال تجربة تطبيقها في عدد من الجامعات ومن ثم تعميمها على بقية الجامعات.

2.2.2 الدّراسات الأجنبيّة ذات العلاقة بالإدارة المرئية:

أجرى ميرسلا، جوزفين، وكافو (Marcella, Josephine, Kafwa, 2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أزمة التعليم في كينيا، ودور القيادة التربوية والإدارة المرئية في وضع الحلول والاستراتيجيات لتخطي هذه الأزمة. استخدم الباحثون دراسات ذات صلة بالموضوع لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة أسلوب الإدارة المرئية تتطلب وجود قيادات تتمتع بصفات ومؤهلات شخصية لحل الأزمة التي يمر بها التعليم في كينيا والعمل على تطويرها، كما أشارت النتائج في ذات السياق إلى أن طبيعة الإدارة المرئية تعكس أداء الجامعات وتقدمها واستمراريتها في المحافظة على رأس المال البشري وتطوير أدائه حيث تسهم الإدارة المرئية وبشكل كبير في رفع مستوى دافعية العمل.

وأجرى كارمن، إليزابيث، دانييل، ومارتن (Carmen, Elisabeth, Daniel, Martín, 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن أهم العوامل التي تساعد على استدامة التحسين المستمر في مجال الإدارة ومنها: سهولة عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين، والكشف عن العلاقة بين تنفيذ أسلوب الإدارة المرئية وعوامل التحسين والتطوير المستمر في إقليم الباسك شمال إسبانيا، وتكونت عينة الدراسة من (52) تم اختيارها عشوائياً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية إيجابية بين استخدام أسلوب الإدارة المرئية والمشاركة في أنظمة التحسين، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن استخدام الموظفين أسلوب الإدارة المرئية جاء بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة شالتز (Schultz, 2016) إلى التعرف إلى نظام الإدارة المرئية في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العملاء، وتحقيق الكفاءة في العمل؛ وبالتالي تحسين الإنتاجية وإيجاد المكان المناسب للعمل الناجح. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (52) رئيساً من رؤساء جامعات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، استخدمت الدراسة المقابلة وتحليل المحتوى، وراجعت الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة المرئية هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسين مستوى أداء العاملين، وتؤدي إلى تحقيق أهداف الأداء مما يؤدي إلى زيادة الأنشطة. لذلك فإن استخدام

أساليب الإدارة المرئية كان أكثر نجاحا حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية وتحقق متطلبات العمل المستقبلي في ظل التطورات المستمرة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، وأوصت الدراسة بتعزيز استراتيجية فرق العمل في الإدارة المرئية من خلال زيادة الأنشطة الاجتماعية داخل الإدارات في الجامعات.

وهدفت دراسة خايوم (Khayum, 2017) إلى تحديد مدى إمكانية استخدام القدرات والإمكانات البشرية في عملية التحسين المستمر وتحسين القدرة التنافسية في المجال التعليمي على مستوى الجامعات في بنغلادش. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في ما يتعلق بأدوار الطلبة والهيئة التدريسية في عملية التحسين المستمر للعملية التعليمية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات موزعة على عينة الدراسة المكونة من (25) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وخلصت الدراسة إلى أن استخدام القدرات والإمكانات البشرية في عملية التحسين المستمر تعمل على تحسين القدرة التنافسية في المجال التعليمي.

وقام كارجويت، رينرث، سكميدت، ويجنير (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt, Wagner,) بدراسة هدفت إلى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية للتحسين المستمر: ومواكبة عوامل النجاح وأفضل الممارسات الإدارية والتخلص من الأساليب الإدارية الهزيلة، وإعطائها اهتماماً متزايداً من الأكاديميين وعلماء إدارة العمليات والممارسين في سويسرا، وكذلك الوقوف على العوامل التي تمكن أو تعرقل تنفيذ الإدارة المرئية. تكونت عينة الدراسة من مجموعة شركات للتصنيع للكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإدارة المرئية أو عوامل النجاح ذات الصلة بتنفيذ أسلوب الإدارة المرئية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق وممارسة أسلوب الإدارة المرئية يوفر رؤى للممارسين حول تنفيذ العمل بشكل أكثر فاعلية ومواكبة للتطورات.

هدفت دراسة مارتا (Murata, 2019) إلى الكشف عن أهمية الإدارة المرئية في ظل التقدم التكنولوجي السريع والحاجة إلى أساليب إدارية تواكب هذا التطور في مناحي الحياة، وركزت الدراسة على المجال الأكاديمي للهندسة الصناعية وإدارة العمليات نظراً لحاجته الماسة لأساليب إدارية مواكبة ومتطورة. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من القطاعات المختلفة في مدينة ناراشينو اليابانية، واستخدمت الدراسة ثلاثة أسئلة شكّلت أداة جمع البيانات المتعلقة بتطبيق الدراسة التي تشكل أمراً محورياً لقضايا الإدارة المرئية: السؤال الأول: لماذا ترى؟ السؤال الثاني: ماذا ترى؟ السؤال الثالث: كيف ترى؟

حيث تم من خلال الأسئلة تناول مواضيع متعلقة بعوامل الوقت، وسلسلة العمليات الإدارية، ومتطلبات الجودة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، والعمل بروح الفريق الواحد وتقنيات الإدارة ومراقبة الجودة (QC) وهندسة القيمة (VE) والعمل المستمر على حل مختلف القضايا بطرق علمية. وأظهرت النتائج الفروق والمقارنات في العمل بأسلوب الإدارة التقليدية والإدارة المرئية خاصة أننا نعيش عصر إنترنت الأشياء، كما تم اقتراح أربعة سيناريوهات لتصميم الإدارة المرئية من خلال استكشاف التقنيات والحالات الرقمية الحديثة، كما أشارت النتائج إلى مناقشة إدارة الحواس الخمس لتحسين أنشطة العمل المختلفة دون الاعتماد على تطوير التقنيات الرقمية وإنما توسيع ذلك لتشمل الموارد البشرية.

2.2.3 الدراسات العربية ذات العلاقة بالروح المعنوية:

أجرى أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية من مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس منطقة القدس ومعلميها البالغ عددهم (3503) مديرين ومعلمين، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (441) مديرا ومعلما، ولقياس واقع الممارسات الإدارية والروح المعنوية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتضمنت (44) فقرة للممارسات الإدارية، و(34) فقرة للروح المعنوية، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس التعليمية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.00) للدرجة الكلية، وجاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين كذلك بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.05)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغير الجنس. في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي ولصالح المدير، والسلطة المشرفة لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: حرص مديري المدارس على ممارستهم الإدارية السليمة، وأن يسعوا دائماً للارتقاء بها نحو الأفضل، لما لذلك من علاقة واضحة مع مستوى الروح المعنوية لمعلميهم.

سعت دراسة أبو حجيبة والحراشة (2013) إلى الكشف عن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وتحدد مجتمع الدراسة بجميع معلمي مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش والبالغ عددهم (2980) معلما ومعلمة. ولتحقيق

هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية. تكونت من (674) معلماً ومعلمة، طبقت عليهما استبانتان إحداهما لقياس أبعاد المناخ التنظيمي، والأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية، حيث بلغ عدد فقرات كل منهما (32) فقرة، موزعة على خمسة محاور، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي ومجالات الروح المعنوية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: الاهتمام بالتجهيزات المادية التي من شأنها خلق الروح المعنوية للمعلمين وتفعيل الشراكة المجتمعية بين المؤسسات التربوية (المدرسة) والمجتمع المحلي.

وأجرت الكيلاني ومقابلة (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (227) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1513) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي. طبقت أداتا الدراسة (الاستبانة) لقياس دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: زيادة اهتمام مديري المدارس بالمعلمين ودعوتهم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ومعاملتهم بالعدل ودعمهم وتقدير جهودهم المتميزة.

وأجرى الحمادي (2015) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة القيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، وتحديد مستوى الروح المعنوية لدى المشرفين والكشف

عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. واستخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم موزعة على (23) فقرة، والمحور الثاني يقيس مستوى الروح المعنوية لدى المشرفين وعدد فقراتها (25) فقرة، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وطبقت على عينة الدراسة المكونة من (170) مشرفاً تربوياً من مديريات التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت مرتفعة في جميع فقرات أداة الدراسة، كما جاء مستوى الروح المعنوية للمشرفين التربويين بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين تقدير درجات ممارسة مجالات القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يراها المشرفون التربويون وبين درجات تقديرهم لمستوى الروح المعنوية باستثناء العلاقة بين "صنع القرار" والروح المعنوية غير دالة إحصائياً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة والدورات باستثناء مجالي (تفويض السلطة، والتحفيز) والروح المعنوية، وكانت الفروق لصالح الذين "التحقوا من 5 دورات فأكثر". وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: التأكيد على ضرورة ممارسة القيادة التشاركية بمكاتب التربية والتعليم من خلال تفعيل دور المشرفين التربويين ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرار على مستوى مكاتب التربية والتعليم.

وسعت دراسة العصمي. (2015) إلى التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة استبانتيين لجمع البيانات موزعة على (130) موظف إدارياً. تكونت أداة الدراسة في مجالها الأول المناخ التنظيمي من (21) فقرة. واشتمل المجال الثاني من الاستبانة على (29) فقرة تتعلق بمستوى الروح المعنوية للموظفين الإداريين. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى موظفي إدارة سونلغاز بورقلة، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي لدى موظفي إدارة سونلغاز بورقلة تعزى لمتغيري: الجنس والحالة والاجتماعية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى موظفي إدارة سونلغاز بورقلة تعزى لمتغيري: الجنس والحالة والاجتماعية. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت ب: تعيين

أخصائي في علم النفس في المنظمة كونها عمالية، بالإضافة إلى دوره المهم عملية الاختيار والتوجيه والتكوين ومتابعة المسارات المهنية للموظفين.

وهدف دراسة مصطفى (2016) إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهة نظرهم، في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، الخبرة في التدريس، مكان السكن). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (225) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (56) فقرة موزعة على مجالين، وهما التمكين الإداري بواقع (24) فقرة والروح المعنوية (32) فقرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70)، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.80)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهة نظرهم. وبناء على نتائج الدراسة، تم طرح مجموعة من التوصيات منها: ضرورة بناء مناخ تربوي يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين مدير المدرسة والمعلم.

وأجرت السليمان، ومقابلة (2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من (748) معلما ومعلمة في لواء عين الباشا، تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (299) معلما ومعلمة. استخدمت استبانتان كأداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.70) للدرجة الكلية، وجاء مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.60)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين ومستوى أدائهم الوظيفي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة

بمجموعة من التوصيات منها: تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل للمعلمين تتناول الأداء الوظيفي وأساليب الارتقاء بمستواه.

هدفت دراسة الشрман وجبران (2018) إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها برفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. واستخدمت فيها استبانة مكونة من (56) فقرة اشتملت على جزأين؛ الإدارة بالتجوال وتضم (31) فقرة، ومستوى الروح المعنوية وتضم (25) فقرة، طبقت على عينة الدراسة المكونة من (1064) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظرهم كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.59)، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد من وجهة نظرهم كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، كما أظهرت النتائج أنّ العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة إربد كانت مرتفعة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة إيجاد منهجية واضحة وملزمة لجميع المديرين من أجل ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال في مدارسهم، خاصة في مجالات الاتصال والتواصل، التحفيز، التقييم والتطوير، والتغذية الراجعة.

وهدفت دراسة المصاروة (2018) إلى الكشف عن درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية) في درجة تقدير المعلمين لدرجة توافر الروح المعنوية لديهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد والبالغ عددهم (1304) معلمة ومعلمة، استخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من (38) فقرة موزعة على خمسة أبعاد للروح المعنوية على عينة الدراسة المكونة من (382) معلماً ومعلمة الذين تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، وخلصت الدراسة إلى أن تقديرات المعلمين في لواء بني عبيد لدرجة توافر الروح المعنوية لديهم جاءت بدرجة مرتفعة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الروح المعنوية لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستوى العالي من الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، واستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دافعيتهم للعمل.

وهدفت دراسة بركات. (2019) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا التابع لمحافظة البلقاء الأردنية والبالغ عددهن (1360) معلمة، استخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من مجالين لجمع البيانات موزعة على (170) معلمة. تكونت أداة الدراسة في مجالها الأول من (20) فقرة موزعة على محورين هما: نمط المبادرة والاهتمام بالعمل، ونمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. واشتمل المجال الثاني من الاستبانة أيضا على (20) فقرة تتعلق بمستوى الروح المعنوية لمعلمات المدارس الخاصة. وخلصت الدراسة إلى أن تقديرات معلمات المدارس الخاصة للأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس جاءت بدرجة مرتفعة لمحوري المجال الأول بمتوسط حسابي (3.93)، كما أنّ تقديراتهن لمستوى الروح المعنوية للمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة أيضا بمتوسط حسابي (3.79)، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت ب: توجيه وزارة التربية والتعليم مديرات المدارس نحو الأنماط القيادية المناسبة وذلك بالتركيز على جميع الفقرات التي جاءت في أداة الدراسة.

2.2.4 الدّراسات الأجنبيّة ذات العلاقة بالروح المعنوية:

أجرى مولوني (Moloney, 2009) دراسة إلى هدفت معرفة مستوى الروح المعنوية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في أستراليا. تكونت عينة الدراسة من (12) معلما من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المدارس الثانوية في مقاطعة فكتوريا الأسترالية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية كان منخفضا إلى متوسط لدى معلمي المدارس في مقاطعة فكتوريا الأسترالية. كما أشارت النتائج إلى أن الدعم المقدم من مدير المدرسة يؤثر إيجابا على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.

وأجرى نجاماني وسوبرمانين (Nagamani & Subramanian , 2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وحجم الأسرة)، كما هدفت إلى تقييم القطاعات التي تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين: الاجتماعية، والاقتصادية والبيئية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة

من معلمي المدارس تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة مدارس في ضاحية تيرونغلي على الساحل الغربي من الهند. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل بمختلف القطاعات تلعب دوراً مهماً في تعزيز الروح المعنوية للمعلمين، حيث يرتبط العامل الرئيس بالتمويل.

هدفت دراسة هولدن (Holden, 2017) إلى وصف واستكشاف العوامل المتعلقة برفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين في إحدى المدارس الدولية في الصين، تكونت عينة الدراسة من (17) متطوعاً أجنبياً لإجراء المقابلات - التي شكّلت أداة جمع البيانات- المتعلقة بتطبيق الدراسة وتسجيلها وتدوينها، حيث تكونت أسئلة المقابلات من أربعة أسئلة: السؤال الأول: ما هي العوامل المرتبطة بمستوى رفع الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة؟ السؤال الثاني: ما هي التحديات المتعلقة برفع مستوى الروح المعنوية في المدرسة المختارة؟ السؤال الثالث: كيف تسهم عملية تدوير المعلمين برفع مستوى الروح المعنوية في المدرسة المختارة؟ السؤال الرابع: ما هي البيئة الخاصة التي تؤدي إلى رفع معنويات المعلمين في المدرسة المختارة؟ وأظهرت النتائج مجموعة من العوامل الإيجابية والسلبية التي تقدم الدعم وترفع من مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة ومن العوامل الإيجابية: تقديم الدعم للمعلمين مثل دروس اللغة وتنفيذ الأنشطة الثقافية، وشعورهم بكيانهم وعلو الهمة في العمل، وإحساسهم بالانتماء للمجتمع، ووجود فرص للنمو المهني. ومن العوامل السلبية: عدم الاعتراف بالمبادرات الخاصة التي تقدم من المعلمين، عدم التطور الوظيفي لشخصية المعلم من أجل نموه المهني.

أجرى لوليسي و كورك (Luleci & Coruk, 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في محافظة جانا كالي، جنوب تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم أجابوا عن أداة الروح المعنوية، و(36) معلماً أجابوا عن الرضا الوظيفي تم اختيارهم عشوائياً من مدارس المحافظة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية إيجابية بين مستوى الروح المعنوية الرضا الوظيفي وبدرجة عالية جداً، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

وقام نويل (Noelle, 2018) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى تصورات مديري المدارس تجاه نظام تقييم المعلمين شمال ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية وأثرها على الروح المعنوية لدى معلمي المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (70) مديراً تم اختيارهم عشوائياً من (300) مدرسة في المقاطعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة يلعب الدور المهم من خلال التقييم في رفع الروح المعنوية

للمعلمين في المدارس، كما أشارت النتائج إلى وجود بعض التأثيرات السلبية لنظام تقييم المعلمين على مستوى الروح المعنوية لهم يعود ذلك إلى افتقار المديرين إلى الاستقلالية في تقييم المعلمين واتخاذ قرارات التوظيف.

وهدفنا دراسة ماريوم، حكم وسمر (Marium, Hukam & Samra, 2019) إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في الباكستان، في ضوء متغيرات: القطاع المدرسي (الحكومي، والخاص)، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لعينة الدراسة المكونة من (400) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في العاصمة الباكستانية إسلام آباد. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توفر الروح المعنوية لديهم تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توفر الروح المعنوية لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الدراسة.

وهدفنا دراسة خان وعلي (Khan & Ali, 2019) إلى التعرف إلى المناخ السائد في بيئة العمل في المدرسة وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في ولاية أوكارا في الباكستان. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (48) مدرسة مقسمة بالتساوي بين مدارس الذكور والإناث تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. طبقت الدراسة (الاستبانة) لقياس المناخ السائد في بيئة العمل في المدرسة وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في ولاية أوكارا في الباكستان. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والروح المعنوية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: توفير بيئة صحية في المؤسسات التعليمية للحفاظ على معنويات عالية لدى المعلمين من أجل الأداء الأفضل.

3.1 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، أن موضوع الإدارة المرئية يعدّ إحدى الوسائل المهمة في رفع مستوى رضا العاملين، والوصول إلى النجاح الدائم في التجديد والابتكار والتحديث المستمر، وتكوين علاقات فعّالة ودائمة بين العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، ورفع مستوى جودة العمل والإنتاجية، وزيادة معدل سرعة التحسين من خلال وضع خطة سريعة وبديلة لحل المشكلات ومضاعفة الأداء. حظي الموضوع باهتمام الباحثين عربياً وأجنبياً، فقد ركزت الدراسات

السابقة على جوانب متعددة من أساليب الإدارة المرئية، فمنها ما ركز على الأساليب الإدارية الحديثة وبالتحديد أسلوب الإدارة المرئية كأحد الأساليب اليابانية الحديثة والخاص من النمط التقليدي للإدارة المدرسية، ومنها ما ركز على مستوى الروح المعنوية.

أولاً: الإفادة من الدراسات السابقة:

وفرت الدراسات السابقة - العربية والأجنبية - إطاراً أدبياً تربوياً لمتغيرات دراسة درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وقد أفاد أطّاع الباحث على الدراسات السابقة في التعرف إلى درجة ممارسة أسلوب الإدارة المرئية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين التي استخدمها الباحثون في دراساتهم، وفي بناء أداة الدراسة، وفي اختيار عينة الدراسة، والتحليل الإحصائي المناسب وفق الأسئلة الدراسة. كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء الأدب النظري والاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات لم يتطلع إليها الباحث من قبل مما زاد في مستوى وعيه بالموضوع. كدراسة مصطفى (2016)، ودراسة المصاروة (2018)، ودراسة بركات (2019)، دراسة خان وعلي (Khan & Ali, 2019)، ودراسة القحطاني (2019)، ودراسة برهمين (2012)، ودراسة الهذلي (2015)، ودراسة مارتا (Murata, 2019).

ثانياً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- 1- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الإدارة المرئية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، إلا إنها اختلفت في الهدف، ومجتمع الدراسة، وعينته.
- 2- اتفقت الدراسة من حيث توظيفها للمنهج الوصفي المسحي التحليلي، مع عدد من الدراسات السابقة كدراسة المصاروة (2018)، ودراسة الشرمان وجبران (2018)، دراسة أبو حجلة والحراشة (2013)، دراسة برهمين (2012)، دراسة العبادي (2007).
- 3- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.
- 4- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.

5- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها.

6- اختلفت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع دراسة هولدن (Holden, 2017)، التي استخدمت المقابلة أداة لها.

7- أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك تفاوتاً في درجة ممارسة مُديري المدارس بِصفتهم قادة في الميدان التربوي لأسلوب الإدارة المرئية كأسلوب إداري حديث أثناء تنفيذ مهامه في المدرسة.

8- يتضح من العرض السابق للدراسات وجود اختلاف في النتائج في درجة مُمارسة المُدير للإدارة المرئية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس في ما يتعلق بالمتغيرات، كمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وغيرها

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - إنها أول دراسة تتناول موضوع درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين.

2- ركزت الدراسة الحالية على استخدام أساليب إدارية جديدة لمواكبة التطور التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مُجاراته عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية، التي لا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة الفا

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عيّنة الدراسة

4.3 وصف متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق الأداة

7.3 ثبات أداة الدراسة

8.3 إجراءات الدراسة

9.3 متغيرات الدراسة

10.3 المعالجة الإحصائية

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3. 1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة، ويُعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. ويحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3. 2 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس الواقعة في الضفة الغربية، للعام الدراسي 2021/2020م، والموزعين على (74) مدرسة حكومية، والبالغ عددهم (1167) معلماً ومعلمة وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في العام 2021/2020م.

3. 3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (352) معلماً ومعلمة من مديرية ضواحي القدس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، وتشكل ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول رقم (1.3) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيراتهم الديموغرافية.

4.3 وَصَف مُتَغِيرَات أَفْرَاد عِيْنَة الدَّرَاسَة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مُتَغِير الجنس، ويظهر أنّ نسبة 20.5% ذكور، ونسبة 79.5% إناث. ويبين مُتَغِير المُؤَهَّل العِلْمِي أن نسبة 7.7% أقل من بكالوريوس، ونسبة 76.4% بكالوريوس، ونسبة 15.9% دراسات عليا. ويبين مُتَغِير سنوات الخبرة أن نسبة 22.4% أقل من 5 سنوات، ونسبة 23.6% من 5-10 سنوات، ونسبة 54% أكثر من 10 سنوات. ويبين مُتَغِير المرحلة التعلّيميّة أن نسبة 27.3% أساسية دنيا، ونسبة 31.8% أساسية عليا، ونسبة 40.9% ثانويّة.

جدول (1.3): توزيع أفراد العينة الذين تمّ تحليل استجاباتهم حسب المتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	72	20.5%
	أنثى	280	79.5%
	المجموع	352	100%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	27	7.7%
	بكالوريوس	269	76.4%
	دراسات عليا	56	15.9%
	المجموع	352	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	79	22.4%
	من (5-10) سنوات	83	23.6%
	أكثر من 10 سنوات	190	54.0%
	المجموع	352	100%
المرحلة التعلّيميّة	أساسية دنيا	96	27.3%
	أساسية عليا	112	31.8%
	ثانوية	144	40.9%
	المجموع	352	100%

5.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على الأدب التربوي، طور الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة من خلال الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة عبد الفتاح (2008)، ودراسة

الهذلي (2015)، ودراسة حمادة (2018)، ودراسة خايوم (Khayum, 2017)، ودراسة مارتا (Murata, 2019)، ودراسة الكيلاني ومقابلة (2014)، ودراسة العصمي (2015)، ودراسة مصطفى (2016)، ودراسة المصاروة (2018)، ودراسة مولوني (Moloney, 2009)، ودراسة ماريوم، حكم وسمرا (Marium, Hukam & Samra, 2019). وبوساطتها جمع المعلومات عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، ليعد بعدها فقراتها، وصورتها الأولية، وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).

القسم الثاني: تضمن (33) فقرة لقياس درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، تدور حول أربعة مجالات هي:

المجال الأول: تشخيص الواقع

المجال الثاني: استراتيجية وضع قواعد العمل

المجال الثالث: الترشيد

المجال الرابع: تطوير القدرات

القسم الثالث: تضمن (27) فقرة لقياس مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس.

وستكون الاستجابة لها وفق تدرج خماسي، على النحو الآتي: درجة كبيرة جداً، ودرجة كبيرة، ودرجة متوسطة، ودرجة قليلة، ودرجة قليلة جداً. وأعطيت الاستجابات اللفظية قيماً رقمية هي: 1، 2، 3، 4، 5 على الترتيب والتوالي.

وتم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

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

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 - 2.33) فإن التقدير يكون بدرجة منخفضة

وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34 - 3.67) فإن التقدير يكون بدرجة متوسطة

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.68 - 5) فإن التقدير يكون بدرجة عالية

6.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، عبر عرضه على المشرف ومجموعة من المحكمين تضم (11) محكماً ومحكمة، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والبحث العلمي وممثلين من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والأردنية، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، وتوضيح بعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وقد أجمع المحكمون على صحة عدد كبير من الفقرات، واقتروا بعض التعديلات في صياغة الفقرات التي تم تعديلها بالفعل، ملحق رقم (2)، وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين على الأقل، حيث تمت إعادة صياغة بعض الفقرات لوجود أخطاء لغوية فيها كفقرة (2) في مجال تشخيص الواقع، وفقرة (20، 23) في مجال الترشيد، وفقرة (28، 32) في مجال تطوير القدرات، وفقرة (2) لمحور الروح المعنوية، وحذف فقرة في مجال تشخيص الواقع، وفقرة في مجال استراتيجية وضع قواعد العمل، وفقرة في مجال تطوير القدرات، وفترتين لمحور الروح المعنوية،

ومن ثم تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، وأصبحت مكونة من (55) فقرة، كما هو مبين في الملحق رقم (3). حيث شملت:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبجوثين، وهي:

1_ الجنس وله مستويان: ذكر وأنثى.

2_ المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.

3_ سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، ومن 5_10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

4_ المرحلة التعليمية للمدرسة ولها ثلاثة مستويات: أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية.

القسم الثاني: تضمن (30) فقرة لقياس درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، تدور حول أربعة مجالات هي:

المجال الأول: تشخيص الواقع

المجال الثاني: إستراتيجية وضع قواعد العمل

المجال الثالث: الترشيح

المجال الرابع: تطوير القدرات

القسم الثالث: تضمن (25) فقرة لقياس مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل هذا على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات، والجداول الآتية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.758**	0.000	11	0.861**	0.000	21	0.746**	0.000
2	0.778**	0.000	12	0.804**	0.000	22	0.829**	0.000
3	0.825**	0.000	13	0.871**	0.000	23	0.676**	0.000
4	0.785**	0.000	14	0.746**	0.000	24	0.772**	0.000
5	0.821**	0.000	15	0.828**	0.000	25	0.803**	0.000
6	0.842**	0.000	16	0.516**	0.000	26	0.834**	0.000
7	0.822**	0.000	17	0.883**	0.000	27	0.832**	0.000
8	0.799**	0.000	18	0.834**	0.000	28	0.839**	0.000
9	0.742**	0.000	19	0.804**	0.000	29	0.792**	0.000
10	0.828**	0.000	20	0.801**	0.000	30	0.769**	0.000

* *. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.628**	0.000	10	0.699**	0.000	19	0.695**	0.000
2	0.527**	0.000	11	0.664**	0.000	20	0.478**	0.000
3	0.648**	0.000	12	0.640**	0.000	21	0.460**	0.000
4	0.604**	0.000	13	0.494**	0.000	22	0.541**	0.000
5	0.706**	0.000	14	0.614**	0.000	23	0.560**	0.000
6	0.698**	0.000	15	0.627**	0.000	24	0.499**	0.000
7	0.475**	0.000	16	0.638**	0.000	25	0.466**	0.000
8	0.614**	0.000	17	0.657**	0.000			
9	0.683**	0.000	18	0.750**	0.000			

* *. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. 7 ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، ومجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس (0.980)، و(0.925) لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات جيد

لأغراض البحث العلمي وإيفائها بأغراض الدراسة، ويبين الجدول (4.3) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال ولالأداة ككل

المجالات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
تشخيص الواقع	7	0.935
إستراتيجية وضع قواعد العمل	8	0.938
الترشيد	8	0.921
تطوير القدرات	7	0.944
الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المرئية	30	0.980
الروح المعنوية	25	0.925

3. 8 إجراءات الدراسة

لإجراء هذه الدراسة قام الباحث بالخطوات الآتية:

- 1_ مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للاستعانة بهما في إعداد أداة الدراسة.
- 2_ إعداد مسودة لأداة الدراسة.
- 3_ التّحقق من صدق الأداة وثباتها.
- 4_ حصر مجتمع الدراسة.
- 5_ اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.
- 6_ الحصول على كتب تسهل مهمة الباحث من الجامعة، ملحق رقم (4)، ومن ثم إرسالها إلى الجهات المختصة للحصول على كتب تسمح بتوزيع الاستبانة على المدارس ملحق رقم (5).

7_ قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية جمع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عنها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي: (352) استبانة.

8_ إعطاء الاستبيانات أرقاماً متسلسلة، لتفريغ بياناتها على الحاسوب، لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام المعالج الإحصائي (SPSS) .

9_ استخراج النتائج.

10_ عرض النتائج ومناقشتها، وإصدار التوصيات.

9.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس.

المتغيرات المستقلة (الوسيطية)، وتشمل:

الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا).

عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن (5- 10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية).

المتغير التابع: مستوى الروح المعنوية لمعلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس.

3. 10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطاؤها أرقاماً معينة)، تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفق أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السؤال الثاني والرابع: تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

وللإجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person) لاختبار العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة الإدارة المرئية ومستوى الروح المعنوية.

وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For) (Sciences Social).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

1.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

2.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية

3.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة

4.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

5.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة

6.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية السادسة

7.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية السابعة

8.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثامنة

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

4 . 1 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث، من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وبيان أثر كل من متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؛ في تقديرات أفراد العينة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

ولتحديد درجة ممارسة الإدارة المرئية ومستوى الروح المعنوية لدى أفراد العينة، فقد اعتمدت المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة اعتمدت المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

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

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 - 2.33) فإن التقدير يكون بدرجة منخفضة

وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34 - 3.67) فإن التقدير يكون بدرجة متوسطة

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.68 - 5) فإن التقدير يكون بدرجة عالية.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: ما درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، كما تحدد في أداة الدراسة، وكانت المتوسطات مرتبة تنازلياً كما في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	الترشيد	3.92	0.645	عالية	78.4
1	تشخيص الواقع	3.91	0.729	عالية	78.2
2	إستراتيجية وضع قواعد العمل	3.85	0.761	عالية	77
4	تطوير القدرات	3.69	0.783	عالية	73.8
	الدرجة الكلية	3.85	0.691	عالية	77

يلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) والانحراف المعياري (0.691). وهذا يدل على أن

درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77%). وقد حصل مجال الترشيد على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.92)، يليه مجال تشخيص الواقع بمتوسط حسابي (3.91)، ومن ثم مجال إستراتيجية وضع قواعد العمل بمتوسط حسابي (3.85)، ومن ثم مجال تطوير القدرات بمتوسط حسابي (3.69) وجميعها بدرجة عالية.

أما بخصوص مجالات درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذه المجالات، التي تبينها الجداول اللاحقة.

المجال الأول: تشخيص الواقع:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تشخيص واقع ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس عن فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تشخيص الواقع مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يضع مدير/ة المدرسة الخطط لتحقيق الأهداف التربوية.	4.01	0.781	عالية	80.2
4	يطلع مدير/ة المدرسة على حاجات المعلمين ويحاول تلبيتها.	3.99	0.859	عالية	79.8
6	يشخص مدير/ة المدرسة مشاكل المدرسة بدقة ويضع الحلول المناسبة لها.	3.95	0.868	عالية	79
5	يوجه مدير/ة المدرسة المعلمين إلى مواطن ضعفهم وقوتهم ويطبقها باستمرار.	3.93	0.839	عالية	78.6
7	يؤمن مدير/ة المدرسة بإدارة التغيير لمواجهة التحديات المستقبلية.	3.90	0.848	عالية	78
3	يعزز مدير/ة المدرسة إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة.	3.81	0.877	عالية	76.2
2	يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها.	3.79	0.937	عالية	75.8
	الدرجة الكلية	3.91	0.729	عالية	78.2

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال تشخيص الواقع أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) والانحراف معياري (0.729) وهذا يدل على أن مستوى تشخيص الواقع جاء بدرجة عالية. كما تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يضع مدير/ة المدرسة الخطط لتحقيق الأهداف التربوية" على أعلى متوسط حسابي (4.01)، تليها فقرة "يطلع مدير/ة المدرسة على حاجات المعلمين ويحاول تلبيةها" بمتوسط حسابي (3.99). وحصلت فقرة: "يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها" على أقل متوسط حسابي (3.79)، تليها فقرة "يعزز مدير/ة المدرسة إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة" بمتوسط حسابي (3.81).

المجال الثاني: إستراتيجية وضع قواعد العمل:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة إستراتيجية وضع قواعد العمل عند ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول (3.4):
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال إستراتيجية وضع قواعد العمل مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يحدد مدير/ة المدرسة أهداف المدرسة وأولوياتها.	4.06	0.762	عالية	81.2
7	يوضح مدير/ة المدرسة للمعلم أدواره بدقة.	3.98	0.809	عالية	79.6
3	يعزز مدير/ة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	3.96	0.861	عالية	79.2
4	يسعى للارتقاء بمستوى المعلمين الأكاديمي وأدائهم.	3.94	0.890	عالية	78.8
8	يراعي مدير/ة المدرسة الظروف الاستثنائية التي تلم بالمعلم ويسعى لإيجاد الحلول.	3.88	0.920	عالية	77.6
5	يأخذ مدير/ة المدرسة بآراء المعلمين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرار.	3.74	1.022	عالية	74.8
6	يؤمن مدير/ة المدرسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.	3.74	0.958	عالية	74.8
2	يوفر مدير/ة المدرسة الآليات المناسبة لمكافأة المتميزين من المعلمين.	3.55	1.025	متوسطة	71
77	الدرجة الكلية	3.85	0.761	عالية	77

يلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال إستراتيجية وضع قواعد العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) وانحراف معياري (0.761). وهذا يدل على أن مستوى إستراتيجية وضع قواعد العمل جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) إلى أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت فقرة "يحدد مدير/ة المدرسة أهداف المدرسة وأولوياتها" على أعلى متوسط حسابي (4.06)، تليها فقرة "يوضح مدير/ة المدرسة للمعلم أدواره بدقة" بمتوسط حسابي (3.98). وحصلت فقرة "يوفر مدير/ة المدرسة الآليات المناسبة لمكافأة المتميزين من المعلمين" على أقل متوسط حسابي (3.55)، تليها فقرة "يؤمن مدير/ة المدرسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين"، وفترة "يأخذ مدير/ة المدرسة بآراء المعلمين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.74).

المجال الثالث: الترشيد:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الترشيد عند ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس في فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الترشيد مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يسعى مدير/ة المدرسة إلى ترشيد المصروفات في المدارس.	4.09	0.680	عالية	81.8
5	يسعى مدير/ة المدرسة في قراراته لخدمة مصلحة العمل.	4.03	0.805	عالية	80.6
8	يعمل مدير/ة المدرسة على ترشيد استخدام ممتلكات المدرسة.	3.94	0.791	عالية	78.8
3	يدرك مدير/ة المدرسة أنه يعمل لخدمة المعلم والطالب على حد سواء.	3.91	0.884	عالية	78.2
6	يوفر مدير/ة المدرسة نظاماً للرقابة على الأداء.	3.88	0.736	عالية	77.6
2	يعمل مدير/ة المدرسة على زيادة الإنتاجية لدى المعلمين.	3.87	0.866	عالية	77.4
4	يعمل مدير/ة المدرسة على استخدام استراتيجية الترشيد من أجل جعلها ثقافة.	3.81	0.821	عالية	76.2
7	يستخدم مدير/ة المدرسة أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة كيفية الأداء ونوعيته في المدرسة.	3.78	0.830	عالية	75.6
	الدرجة الكلية	3.92	0.645	عالية	78.4

يُبيّن الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الترشيد أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92) وانحراف معياري (0.645) وهذا يدل على أن مستوى الترشيد جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78.4%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت فقرة "يسعى مدير/ة المدرسة لترشيد المصروفات في المدارس" على أعلى متوسط حسابي (4.09)، تليها فقرة "يسعى مدير/ة المدرسة في قراراته لخدمة مصلحة العمل" بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت فقرة "يستخدم مدير/ة المدرسة أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة كيفية الأداء ونوعيته في المدرسة" على أقل متوسط حسابي (3.78)، تليها فقرة "يعمل مدير/ة المدرسة على استخدام استراتيجية الترشيد من أجل جعلها ثقافة" بمتوسط حسابي (3.81).

المجال الرابع: تطوير القدرات:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطوير القدرات عند ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير القدرات مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يشجع مدير/ة المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم.	4.08	0.762	عالية	81.6
5	يشجع مدير/ة المدرسة عملية التواصل وتبادل المعلومات بين المعلمين بالتدريب.	3.78	0.858	عالية	75.6
3	يتيح مدير/ة الفرصة للمعلمين لتنمية مهاراتهم العملية من خلال التدريب.	3.74	0.871	عالية	74.8
2	يقدم مدير/ة المدرسة برامج تدريبية وتوعوية للمعلمين.	3.60	0.953	متوسطة	72
4	يزود مدير/ة المدرسة المعلمين بطرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل من خلال التدريب.	3.60	0.913	متوسطة	72
6	يسعى مدير/ة المدرسة إلى اختيار حقائب تدريبية تلامس واقع العمل.	3.56	0.953	متوسطة	71.2
7	يستقطب مدير/ة المدرسة المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم.	3.50	0.999	متوسطة	70
	الدرجة الكلية	3.69	0.783	عالية	73.8

يلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال تطوير القدرات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) وانحراف معياري (0.783) وهذا يدل على أن مستوى تطوير القدرات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (73.8%). كما تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) إلى أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت فقرة "يشجع مدير/ة المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم" على أعلى متوسط حسابي (4.08)، تليها فقرة "يشجع مدير/ة المدرسة عملية التواصل وتبادل المعلومات بين المعلمين بالتدريب" بمتوسط حسابي (3.78). وحصلت فقرة "يستقطب مدير/ة المدرسة المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم" على أقل متوسط حسابي (3.50)، تليها فقرة "يسعى مدير/ة المدرسة إلى اختيار حقايب تدريبية تلامس واقع العمل" بمتوسط حسابي (3.56).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

1.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس حسب متغير الجنس.

جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
تشخيص الواقع	ذكر	72	4.0496	0.76881	1.819	0.070
	أنثى	280	3.8750	0.71519		
إستراتيجية وضع قواعد العمل	ذكر	72	4.0556	0.80105	2.530	0.012
	أنثى	280	3.8031	0.74311		
الترشيد	ذكر	72	4.0469	0.65557	1.922	0.057
	أنثى	280	3.8813	0.63866		
تطوير القدرات	ذكر	72	3.8710	0.78983	2.153	0.032
	أنثى	280	3.6495	0.77596		
الدرجة الكلية	ذكر	72	4.0088	0.71948	2.247	0.025
	أنثى	280	3.8049	0.67805		

يتبين من خلال الجدول (6.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.247)، ومستوى الدلالة (0.025)، أي أنه توجد فروق في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لمجال إستراتيجية وضع قواعد العمل وتطوير القدرات، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

2.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفريّة الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا)"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.66763	4.1323	27	أقل من بكالوريوس	تشخيص الواقع
0.69114	3.9225	269	بكالوريوس	
0.89401	3.7474	56	دراسات عليا	
0.71754	3.9352	27	أقل من بكالوريوس	إستراتيجية وضع قواعد العمل
0.73326	3.8852	269	بكالوريوس	
0.88883	3.6696	56	دراسات عليا	
0.64705	4.0556	27	أقل من بكالوريوس	الترشيد
0.61669	3.9336	269	بكالوريوس	
0.75184	3.7589	56	دراسات عليا	
0.69665	3.9101	27	أقل من بكالوريوس	تطوير القدرات
0.74578	3.7100	269	بكالوريوس	
0.95679	3.5179	56	دراسات عليا	
0.65856	4.0074	27	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.65968	3.8659	269	بكالوريوس	
0.82108	3.6762	56	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) وجود فروق ظاهرية في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8.4):

جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تشخيص الواقع	بين المجموعات	2.855	2	1.428	2.714	0.068
	داخل المجموعات	183.563	349	0.526		
	المجموع	186.418	351			
إستراتيجية وضع قواعد العمل	بين المجموعات	2.343	2	1.172	2.035	0.132
	داخل المجموعات	200.934	349	0.576		
	المجموع	203.278	351			
الترشيد	بين المجموعات	1.990	2	0.995	2.413	0.091
	داخل المجموعات	143.896	349	0.412		
	المجموع	145.886	351			
تطوير القدرات	بين المجموعات	3.067	2	1.533	2.524	0.082
	داخل المجموعات	212.024	349	0.608		
	المجموع	215.091	351			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.425	2	1.212	2.565	0.078
	داخل المجموعات	164.982	349	0.473		
	المجموع	167.407	351			

يلاحظ من الجدول (8.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.565) ومستوى الدلالة (0.078). وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

3.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفريّة الثالثة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، من (5-10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات)"

تم فحص الفرضية الصفريّة الثالثة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.77350	4.0090	79	أقل من 5 سنوات	تشخيص الواقع
0.72692	3.8916	83	من 5-10 سنوات	
0.71056	3.8782	190	أكثر من 10 سنوات	
0.84173	3.9953	79	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية وضع قواعد العمل
0.71567	3.8780	83	من 5-10 سنوات	
0.74007	3.7862	190	أكثر من 10 سنوات	
0.71471	4.0142	79	أقل من 5 سنوات	الترشيد
0.61514	3.9142	83	من 5-10 سنوات	
0.62540	3.8743	190	أكثر من 10 سنوات	
0.87732	3.7848	79	أقل من 5 سنوات	تطوير القدرات
0.76553	3.6472	83	من 5-10 سنوات	
0.74932	3.6782	190	أكثر من 10 سنوات	
0.76451	3.9544	79	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.66811	3.8369	83	من 5-10 سنوات	
0.66657	3.8060	190	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4):

جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تشخيص الواقع	بين المجموعات	0.995	2	0.498	0.937	0.393
	داخل المجموعات	185.423	349	0.531		
	المجموع	186.418	351			
إستراتيجية وضع قواعد العمل	بين المجموعات	2.498	2	1.249	2.171	0.116
	داخل المجموعات	200.780	349	0.575		
	المجموع	203.278	351			
الترشيد	بين المجموعات	1.092	2	0.546	1.316	0.269
	داخل المجموعات	144.794	349	0.415		
	المجموع	145.886	351			
تطوير القدرات	بين المجموعات	0.881	2	0.440	0.718	0.489
	داخل المجموعات	214.210	349	0.614		
	المجموع	215.091	351			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.240	2	0.620	1.302	0.273
	داخل المجموعات	166.167	349	0.476		
	المجموع	167.407	351			

يلاحظ من الجدول (10.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.302) ومستوى الدلالة (0.273)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس يتنيزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

4.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفريّة الرابعة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعلّيميّة (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية)".

تم فحص الفرضية الصفريّة الرابعة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المرحلة التعلّيميّة.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	المجال
0.68235	3.9598	96	أساسية دنيا	تشخيص الواقع
0.70827	3.9120	112	أساسية عليا	
0.77598	3.8770	144	ثانوية	
0.77434	3.8047	96	أساسية دنيا	إستراتيجية وضع قواعد العمل
0.70626	3.8895	112	أساسية عليا	
0.79582	3.8611	144	ثانوية	
0.66754	3.9167	96	أساسية دنيا	الترشيد
0.60613	3.9353	112	أساسية عليا	
0.66209	3.8984	144	ثانوية	
0.79849	3.6399	96	أساسية دنيا	تطوير القدرات
0.74545	3.7398	112	أساسية عليا	
0.80350	3.6964	144	ثانوية	
0.69970	3.8323	96	أساسية دنيا	الدرجة الكلية
0.65362	3.8720	112	أساسية عليا	
0.71629	3.8363	144	ثانوية	

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ولمعرفة دلالة

الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تشخيص الواقع	بين المجموعات	0.396	2	0.198	0.371	0.690
	داخل المجموعات	186.023	349	0.533		
	المجموع	186.418	351			
إستراتيجية وضع قواعد العمل	بين المجموعات	0.382	2	0.191	0.328	0.720
	داخل المجموعات	202.896	349	0.581		
	المجموع	203.278	351			
الترشيد	بين المجموعات	0.086	2	0.043	0.103	0.902
	داخل المجموعات	145.801	349	0.418		
	المجموع	145.886	351			
تطوير القدرات	بين المجموعات	0.517	2	0.258	0.420	0.657
	داخل المجموعات	214.574	349	0.615		
	المجموع	215.091	351			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.107	2	0.054	0.112	0.894
	داخل المجموعات	167.300	349	0.479		
	المجموع	167.407	351			

يلاحظ من الجدول (12.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.112) ومستوى الدلالة (0.894)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة

المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه:

ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
20	أشعر بالاعتزاز عندما يتحسن تحصيل طلابي.	4.64	0.587	عالية	92.8
21	أشعر بالسعادة عند حل مشكلات الطلبة.	4.56	0.587	عالية	91.2
13	أعتقد أن مهنة التدريس من أسمى المهن على الإطلاق.	4.50	0.724	عالية	90
1	أفتخر بالعمل مع زملائي في المدرسة.	4.49	0.654	عالية	89.8
14	أفتخر بكوني أعمل في مهنة التدريس.	4.45	0.804	عالية	89
22	أشعر بأن العلاقة بيني وبين الطلبة تسودها المحبة.	4.44	0.638	عالية	88.8
2	أحترم آراء زملائي في العمل وإن جاءت مخالفة لرأيي.	4.42	0.585	عالية	88.4
15	أشعر بأن مهنتي كمعلم زادت من ثقتي بنفسي.	4.38	0.789	عالية	87.6
16	أتحدث بفخر واعتزاز عن مهنتي عند لقائي بالمجتمع المحلي.	4.35	0.858	عالية	87
3	أعتقد أن علاقتي بزملائي قوية داخل المدرسة وخارجها.	4.28	0.730	عالية	85.6
25	أشعر بأن أسلوبني في معاملة الطلبة يؤثر إيجاباً على تحصيلهم العلمي.	4.27	0.673	عالية	85.4
17	تسهم مهنتي في رفع مكانتي الاجتماعية.	4.19	0.888	عالية	83.8

81.6	عالية	0.734	4.08	أساند الاقتراحات التي يقدمها المدير/ة للزملاء لتحسين العمل في المدرسة.	5
81.6	عالية	0.818	4.08	اعتقد أن هناك تعاوناً كبيراً بين زملائي في المدرسة على الصعيد المهني والشخصي.	6
81	عالية	0.766	4.05	يقدر مدير/ة المدرسة أولياء الأمور لاحترامهم آراء المعلمين.	11
80.8	عالية	0.814	4.04	أشعر بالسعادة لمساهمتي بحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي.	8
80	عالية	0.809	4.00	تسود جو المدرسة علاقات إنسانية إيجابية مع المجتمع المحلي.	10
79	عالية	0.834	3.95	أحس بأن المدرسة التي أعمل فيها فعالة للطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي.	9
78.2	عالية	0.895	3.91	أشعر بأن الطلبة يقدرّون ما أقوم به من جهد في التدريس.	23
75.2	عالية	0.994	3.76	أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصة الإبداع.	18
72.4	متوسطة	1.115	3.62	أشعر بأن مهنتي تلبّي طموحاتي المستقبلية.	19
69.6	متوسطة	0.993	3.48	أنتقد زملائي في المدرسة بشكل بناء.	7
69	متوسطة	0.939	3.45	أعتقد أن المجتمع وأولياء الأمور يساعدونني على القيام بعملتي كمعلم.	12
68.8	متوسطة	1.002	3.44	يتم توفير كتب إضافية للمكتبة ذات علاقة بتخصص المعلم.	4
58.8	متوسطة	1.168	2.94	أقضي وقتاً بعد الدوام المدرسي مع الطلبة الذين لديهم مشكلات مختلفة.	24
81.4	عالية	0.496	4.07	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (13.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) وانحراف معياري (0.496)، وهذا يدل على أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (81.4%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (13.4) إلى أن (20) فقرة جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "أشعر بالاعتزاز عندما يتحسن تحصيل طلابي" على أعلى متوسط حسابي (4.64)، تليها فقرة "أشعر بالسعادة عند حل مشكلات الطلبة" بمتوسط حسابي (4.56).

وحصلت الفقرة "أقضي وقتاً بعد الدوام المدرسي مع الطلبة الذين لديهم مشكلات مختلفة" على أقل متوسط حسابي (2.94)، تليها فقرة "يتم توفير كتب إضافية للمكتبة ذات علاقة بتخصص المعلم" بمتوسط حسابي (3.44).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

5.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)"
تم فحص الفرضية الصفرية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس حسب متغير الجنس.

جدول (14.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس حسب متغير الجنس:

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	72	4.1206	0.52298	0.948	0.344
أنثى	280	4.0584	0.48865		

يتبين من خلال الجدول (14.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.948)، ومستوى الدلالة (0.344)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

6.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية السادسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا)"

تم فحص الفرضية الصفرية السادسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى لروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من بكالوريوس	27	4.2859	0.41963
بكالوريوس	269	4.0580	0.50826
دراسات عليا	56	4.0307	0.44854

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4):

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.384	2	0.692	2.845	0.060
داخل المجموعات	84.877	349	0.243		
المجموع	86.260	351			

يلاحظ من الجدول (16.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.845) ومستوى الدلالة (0.060)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية

لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

7.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفية السابعة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، من (5 - 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات)"

تم فحص الفرضية السابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	79	4.1281	0.50501
من 5-10 سنوات	83	3.9682	0.51713
أكثر من 10 سنوات	190	4.0924	0.47819

يلاحظ من الجدول رقم (17.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم

استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (18.4):

جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.222	2	0.611	2.508	0.083
داخل المجموعات	85.038	349	0.244		
المجموع	86.260	351			

يلاحظ من الجدول (18.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.508) ومستوى الدلالة (0.083)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تم قبول الفرضية السابعة.

8.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفية الثامنة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية)".

تم فحص الفرضية الثامنة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية:

المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساسية دنيا	96	4.0162	0.51352
أساسية عليا	112	4.0589	0.46057
ثانوية	144	4.1172	0.50902

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (20.4):

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.612	2	0.306	1.246	0.289
داخل المجموعات	85.649	349	0.245		
المجموع	86.260	351			

يلاحظ من الجدول (20.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.246) ومستوى الدلالة (0.289)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وبذلك تم قبول الفرضية الثامنة.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ونصه:

"هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضية الصفريّة الآتية (نتائج فحص الفرضية الصفريّة التاسعة):

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم؟".

ولفحص الفرضية الصفريّة التاسعة قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون، (Pearson Correlation coefficient) والدلالة الاحصائية بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، ويبين الجدول (21.4) النتائج التي حصل عليها الباحث من استخدام معامل الارتباط.

جدول (21.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين:

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.000	0.592	تشخيص الواقع	الروح المعنوية
0.000	0.591	إستراتيجية وضع قواعد العمل	
0.000	0.615	الترشيد	
0.000	0.660	تطوير القدرات	
0.000	0.647	الدرجة الكلية	

يتبين من خلال الجدول (21.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.647)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، أي أنه كلما زادت ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس زاد ذلك من مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وكذلك للمجالات. والعكس صحيح.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية السادسة

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية السابعة

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الثامنة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

1.5 مناقشة نتيجة السؤال الأول

2.5 مناقشة نتيجة السؤال الثاني

3.5 التوصيات

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، كما اشتمل على التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول - الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، كما تحدد في أداة الدراسة - أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) وانحراف معياري (0.691)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77%)، وقد حصل مجال الترشيح على أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.92)، يليه مجال تشخيص الواقع بمتوسط حسابي (3.91)، ومن ثم مجال إستراتيجية وضع قواعد العمل بمتوسط حسابي (3.85)، ومن ثم مجال تطوير القدرات بمتوسط حسابي (3.69) وجميعها جاءت بدرجة عالية.

وربما تفسر هذه الدرجة العالية أهمية الشروط التي يجب أن يجتازها المتقدم لوظيفة مدير مدرسة في مدارس وزارة التربية والتعليم، التي تتضمن أن يكون المتقدم للوظيفة معلماً متميزاً في عمله، بحيث يكون تقديره متميزاً خلال السنوات السابقة لتقدمه للوظيفة، وهذا يستدعي بالنتيجة أن يدرك المدير الجديد هموم زملائه المتميزين وطريقة تفكيرهم وحاجات الميدان التربوي، إضافة إلى خضوع المتقدم للوظيفة

نفسها لامتحان تحريري يكشف عن مدى اطلاعه على مفاهيم الإدارة التربوية ونظراته إلى مهمته الجديدة، يتبع ذلك خضوعه لمقابلة مع مجموعة من المتخصصين التربويين والإداريين، كل ذلك بعيداً عن الوساطة والمحسوبة، في ظل وجود رقابة أقوى على عمل لجنة المقابلة، الأمر الذي يسهم في اختيار مديرين يمتلكون مهارات إدارية وإشرافية متميزة، علاوة على تركيز مديرية التربية والتعليم على اختيار قيادات إدارية تتميز بالمصداقية والكفاءة كي يكون تواصلها معها لاحقاً تواصلًا مهنيًا يسهل عملها، بحيث تكون الإدارة في خدمة المدرسة والمنظومة التربوية ككل، دون استغلال الآخرين لتحقيق أهداف شخصية، بحيث يسهل على المديرية نقل رؤيتها إلى عقل وضمير ووجدان المديرين والمعلمين على حد سواء في الميدان التربوي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حمادة (2018) التي أشارت إلى أنّ الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تمارس تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية الثلاث بوزن نسبي متوسط مقداره (77.6%). حيث احتل بُعد (استراتيجية الترشيد) المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.9%)، وهو بدرجة عالية. وقد اختلفت مع دراسة الهذلي (2015)، حيث أظهرت النتائج أن إمكانية ممارسة الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة

1.1.5 المجال الأول: تشخيص الواقع:

تشير النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية لمجال (تشخيص الواقع) من فئة المستوى العالي إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.729)؛ فقد حازت الفقرة "يضع مدير/ة المدرسة الخطط لتحقيق الأهداف التربوية" على أعلى متوسط حسابي (4.01)، تليها فقرة "يطلع مدير/ة المدرسة على حاجات المعلمين ويحاول تلبيةها" بمتوسط حسابي (3.99). وحصلت الفقرة "يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها" على أقل متوسط حسابي (3.79)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يعزز مدير/ة المدرسة إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة" بمتوسط حسابي (3.81). ويفسر ذلك: أن الإدارة المرئية هي نمط مستحدث يهدف إلى أن يكون المدير معاشياً لواقع عمل المؤسسة بالكامل، وهو ما يتناسب مع الواقع التعليمي في مديرية ضواحي القدس كونها مديرية صغيرة الحجم من حيث عدد المدارس والطلبة مقارنة بباقي المديريات، الأمر الذي يجعل من آلية متابعة مدير المدرسة حاجات المعلمين وإشراكهم في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها أقل وطأة من نظرائه مديري

المدارس في مراكز المدن التي تحوي عدداً أكبر من الطلبة والمعلمين، علاوة على بساطة البيئة الريفية التي تمتاز بها هذه المديرية مقارنة بالبيئة المدنية متعددة المشارب وما ينجم عنها من صعوبات. وانسجمت هذه النتائج مع دراسة الهذلي (2015).

2.1.5 المجال الثاني: استراتيجية وضع قواعد العمل:

يتبين من النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال (استراتيجية وضع قواعد العمل) جاءت بدرجة عالية، فقد حازت فقرة "يحدد مدير/ة المدرسة أهداف المدرسة وأولوياتها" على أعلى متوسط حسابي (4.06)، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "يوضح مدير/ة المدرسة للمعلم أدواره بدقة" بمتوسط حسابي (3.98). وحصلت الفقرة "يوفر مدير/ة المدرسة الآليات المناسبة لمكافأة المتميزين من المعلمين" على أقل متوسط حسابي (3.55)، ويعزى ذلك إلى الدورات المتخصصة التي يخضع لها مديرو المدارس في بداية عملهم كمديرين التي تشمل أن يكون المدير مشرفاً مقيماً في مدرسته، بحيث يكون من واجبه كمدير حضور حصص لمختلف المعلمين، ومن خلالها يطلع على قدرات معلميه، ويكون لذلك دور في تعرفه إلى المعلمين المتميزين منهم وقدراتهم، ومواكبته السلبيات فور ظهورها، كما يعزى ذلك إلى وضوح أدوار المعلم في المدارس الحكومية سواء لجهة مدونة السلوك أو الاجتماعات الدورية التي تعقد في المدرسة لمتابعة مستجدات القضايا التربوية. وانفقت هذه النتائج مع دراسة القحطاني (2015)، وحمادة (2018).

3.1.5 المجال الثالث: الترشيح:

أما فيما يتعلق بمجال الترشيح فقد جاءت الممارسات بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.92)، وحصلت الفقرة (1) التي نصها "يسعى مدير/ة المدرسة لترشيح المصروفات في المدارس على أعلى متوسط حسابي (4.09)، ويعزى ذلك إلى أنّ المديرين موضوعون تحت معايير رقابية واضحة بينما حصلت الفقرة (7) التي نصها "يستخدم مدير/ة المدرسة أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة كيفية الأداء ونوعيته في المدرسة" على أقل متوسط حسابي (3.78)، تليها الفقرة (4) "يعمل مدير/ة المدرسة على استخدام استراتيجية الترشيح من أجل جعلها ثقافة" بمتوسط حسابي (3.81). ويعزى ترشيح مديري المدارس مصروفات المدرسة إلى التشجيع المبطن من مديريات التربية على ذلك عبر الإشادة بمديري المدارس الذين يخفزون النفقات، وهذا الأمر ينعكس سلباً على مواكبة المدارس للتطور التكنولوجي الذي يشهد قفزات يومية بحيث إن العديد من الأجهزة التقنية بعد سنوات قليلة تصبح غير مواكبة للتطور التكنولوجي، وينسحب ذلك على سعي مدير المدرسة إلى أن يكون الترشيح ثقافة، الأمر الذي يقتل العديد

من المبادرات في مهدها كون المعلم سيحجم عن التقدم بها إن شعر أن كلفتها المالية ستكون عالية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العبادي (2007)، ودراسة عبد الفتاح (2008).

4.1.5 المجال الرابع: تطوير القدرات:

يتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال (تطوير القدرات) جاءت بدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصها "يشجع مدير/ة المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم. على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما بخصوص الفقرة (7) التي نصت على "يستقطب مدير/ة المدرسة المديرين المتميزين للاستفادة من خبراتهم" فحصلت على أقل متوسط حسابي، ويعزى ذلك إلى: اهتمام مديريات التربية والتعليم والمؤسسات الشريكة بحضور المعلمين إلى دوراتها وخلال ذلك يضطر المدير إلى مساءلة المعلم عن أسباب تغيبه عن الدورة، الأمر الذي يدفع مدير المدرسة إلى تشجيع المعلمين على حضور الدورات كنوع من التخلص من الضغوط أكثر من كونه اهتماماً بمضمونها، في المقابل يتبدى اهتمام المدير واضحاً بحضور المعلمين الجدد للدورات كون ذلك يسهم في انخراطهم بشكل أسرع بالعملية التعليمية التعلمية، ومع هذا يبقى موضوع الدورات التدريبية في المدارس الحكومية حكراً على وزارة التربية ومديرياتها الأمر الذي لا يتيح للمدير اختيار مواد الدورات أو المديرين المتميزين.

وافقت هذه النتيجة مع دراسة الكسر (2016)، واختلفت مع دراسة كارمن، إليزابيث، دانييل، ومارتن (2014).

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

وقد تم فحص السؤال من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة الصفية على النحو الآتي:

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفية الأولى ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)"

أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود فروق في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح الذكور.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة المجتمع الشرقية التي تحصر عمل المدير والمعلمة على حد سواء بأوقات دوامهما الرسمي فقط للتركيز بعده مباشرة على احتياجات الزوج والأبناء والعائلة، الأمر الذي يضعف آلية التواصل بين المدير والهيئة التدريسية خارج أوقات الدوام الرسمي، بينما يتيح المجتمع للرجل أن يمارس عمله خارج أوقات الدوام الرسمي بكل سلاسة إضافة إلى تحمل ضغط العمل لدى الذكور، علاوة على وضعه أعباء العمل المنزلي ورعاية الأطفال على المرأة دون الرجل، ومع ذلك فإن الجهد الذي تبذله المرأة في إدارة المدرسة يتميز بالدقة والانضباط العالي ولا يقلل ذلك من دورها المحوري في هذا الجانب وإن كان ينعكس سلباً على ذلك خارج أوقات الدوام.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة القحطاني (2019)، ودراسة عبد الفتاح (2008)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور.

في حين اختلفت هذه النتائج مع دراسة سعيد (2017)، ودراسة حمادة (2018)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا)"

أظهرت نتائج الفرضية الثانية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن خضوع المتقدم لوظيفة مدير المدرسة يمر بسلسلة من الاختبارات والمقابلات والتوصيات التي تجعل من يجتاز هذه الاشتراطات قادراً على التعامل مع المعلمين بمهنية عالية بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية، كونه كان واحداً منهم ويعرف أدق تفاصيل عملهم، الأمر الذي يجعله يشعرهم بأنه واحد منهم، لكن فقط بيده زمام الأمور ليس إلا، دون أن يتعامل معهم بتعال وتكبر، حتى يضمن أن يتعاملوا معه بكل صراحة وشفافية ووضوح، وألا يكونوا واضحين أمامه لحظة وجوده في بيئة العمل ثم يتغير فكرهم وإتقانهم وجهدهم وحماسهم بمجرد مغادرته؛ فالإدارة المرئية مبنية على الشفافية وتقريب وجهات النظر قبل كل شيء.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة القحطاني (2019)، ودراسة عبد الفتاح (2008)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهذلي (2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الثالثة ونصّها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)".

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ويعزى ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم يخضعون للقوانين واللوائح نفسها ولديهم تصور واضح لممارسة الإدارة المرئية، إلى جانب إدراكهم أهمية الإدارة المرئية في النهوض بالعملية التعليمية، وأهمية تحقيقهم الأهداف المرجوة لضمان العمل، والوصول إلى الأفضل. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة القحطاني (2019)، ودراسة عبد الفتاح (2008).

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الرابعة ونصّها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية)"

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وكذلك للمجالات. وعليه تم قبول الفرضية الرابعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة المرئية، تعمل على خلق رؤية مشتركة بين جميع المعلمين على اختلاف المراحل التعليمية التي يدرسونها، وتتيح لهم حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ وال فشل، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبادي (2017)، ودراسة خايوم (2017)، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الهذلي (2015).

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث ونصّه:

"ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم؟"

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) وانحراف معياري (0.496) وهذا يدل على أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (81.4%). وقد تُفسر النتيجة بـ: بأن هذا النوع من الإدارة يشبع حاجات المعلم النفسية ويرفع من روحه المعنوية كونه يواكب سير العمل خطوة بخطوة، ويشعر المعلم بوجود المدير إلى جانبه، ما يمنحه قدراً كبيراً من الأمن الوظيفي ويشجعه على عرض مبادراته بأريحية، ويوفر له منظومة عمل كفؤة تسعى إلى تحقيق أهدافها بوضوح من خلال إشراف مباشر من المدير، وبالتالي فإن شعور المعلمين بالرضا والقناعة تجاه العمل، وحسن العلاقة مع الإدارة والزملاء يسهمان في تحقيق المدرسة أهدافها ويجعل من العمل في ظلها أكثر متعة للمعلم والطالب على حد سواء ويقوي أواصر المحبة بينهم.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010)، ودراسة أبو حجلة والحراشنة (2013)، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الكيلاني ومقابلة (2014).

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟
وقد تم فحص السؤال من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة الصفرية على النحو الآتي:

1.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)"

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة المرئية توفر مناخاً مريحاً وآمناً للمعلم وتمنحه الفرصة للتطوير والابتكار والمبادرة من خلال التواصل المباشر مع المدير، الأمر الذي يسهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين ذكوراً وإناثاً كون المدير مطلعاً على حاجاتهم وقدراتهم وميولهم من خلال انغماسه الكبير في البيئة المدرسية، وكذلك الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية متشابهة وتخضع لنفس القوانين والتعليمات، الأمر الذي يجعل من متغير الجنس لا يؤثر في استجابة أفراد العينة فهم متشابهون من حيث الظروف والممارسات المدرسية وبالتالي الروح المعنوية لديهم متشابهة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مصاروة (2018)، ودراسة أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010)، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة بركات (2019).

2.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السادسة ونصّها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا)"

أظهرت نتائج الفرضية السادسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين يعملون في بيئة عمل واضحة المعالم والأهداف والاستراتيجيات يعززها التفاعل الدائم بين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال الاجتماعات الدورية وانغماس المدير في العملية التعليمية من خلال ابتعاده عن العمل المكتبي الروتيني واعتماده في المقابل على العمل الميداني بين طلبته ومعلميه ومواكبته الدائمة للمستجدات التربوية، علاوة على أن الروح المعنوية ترتبط ببيئة العمل وشخصية المعلم بعيداً عن المؤهل العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مصاروة (2018)، ودراسة العصمي (2015)، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة السلیمان (2017).

3.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السابعة ونصّها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)"

أظهرت نتائج الفرضية السابعة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية السابعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قوة المؤسسة الحقيقية تكمن في أفرادها أكثر مما تكمن في نظمه أو إجراءاته أو خبراته أو سنوات خدماته، إن المؤسسة القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد تكون أكثر قدرة على تدعيم مركزها ومقابلة التحديات وتنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء، حيث تعتبر تنمية الروح المعنوية لفريق العمل من أهم عناصر عملية التوجيه التي يقوم بها قائد الفريق، وهي ركيزة أساسية للتوجيه الفعال، إلى جانب ركيزتي الاتصال والقيادة. ويكون القائد مسؤولاً عن حفز المعلمين للعمل بكفاءة وفاعلية، وضمان ارتباط أهدافهم بأهداف المؤسسة، وذلك من خلال رفع معنوياتهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مصاروة (2018)، ودراسة ماريوم وحكم وسمر (2019)، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الحمادي (2015).

4.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الثامنة ونصّها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة التعلّيميّة (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية)" أظهرت نتائج الفرضية الثامنة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة التعلّيميّة، وبذلك تم قبول الفرضية الثامنة.

ويعزو الباحث ذلك إلى شعور المعلمين بالرضا عن الظروف التي يعملون فيها واقتناعهم بأهمية وجدوى النشاطات التي يقومون بها واعتزازهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، ويعتبر ارتفاع الروح المعنوية لديهم من أهم المظاهر التي تدل على شعورهم بالرضا وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، إلى جانب أن المعلمين بصرف النظر عن المرحلة التعليمية التي يعلمونها يمرون بالظروف البيئية نفسها، وبالتالي فإن الروح المعنوية لا تختلف بينهم باختلاف المرحلة التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العصمي (2015)، خان وعلي (2019)، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة ماريوم وحكم وسمر (2019).

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس (نتائج فحص الفرضية الصفريّة التاسعة) ونصّها:

"هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟

يتضح من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي

القدس ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الظروف السياسية التي تخيم على الأراضي الفلسطينية عموماً ومنطقة ضواحي القدس على وجه الخصوص وما يكابده المعلمون من جهد وعناء للوصول إلى مدارسهم عبر الحواجز العسكرية المنتشرة بكثرة في تلك المنطقة إضافة إلى وجود العديد من المدارس قرب مناطق التماس والمواجهات، إلى جانب ارتفاع كلفة المواصلات الحقيقية مقارنة بتسعيرة وزارة التربية والتعليم الرسمية، الأمر الذي ينعكس على روح المعلمين المعنوية سلباً ويحد من قدرتهم على الإبداع والتميز.

6.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- تخصيص ميزانية تمكن الإدارة المرئية من مواكبة التطور التكنولوجي بعيداً عن بيروقراطية الترشيح المعتمدة في الوزارة.
- 2- تشجيع مديري المدارس على تبني المبادرات التربوية التي تكون لها كلفة مادية والتشبيك مع المجتمع المحلي لتنفيذها.
- 3- ضرورة العمل على تعزيز ممارسة الإدارة المرئية في مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس.
- 4- تعزيز استخدام أسلوب التمكين الإداري للمعلمين لزيادة انتمائهم للمدرسة وتحقيق أهدافها.
- 5- أن تستمخج وزارة التربية والتعليم مديري المدارس في موضوعات الدورات التي تنوي عقدها قبل عقدها وإتاحة الفرصة للمدير لرفض أو قبول أي منها وفق ما يرى أنه يصب في مصلحة مدرسته ومعلميه.
- 6- التدريب المستمر للعاملين في المؤسسات التعليمية لإعطائهم تصوراً واضحاً بأساسيات ومبادئ الإدارة المرئية لرفع مستوى الخبرة المطلوبة لديهم.

7- التركيز على رضا المعلمين عن المخرجات التي تقدمها المؤسسة وتحديد احتياجاتهم المتجددة وإرضائها.

8- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم نمط الإدارة المرئية في مدارسها كونه فلسفة إدارية حديثة تركز على التحسين المستمر للعمل وتطويره.

9- تعزيز نمط المكافأة عبر نقله من مستوى المدرسة إلى مستوى المديرية والوزارة والمجتمع المحلي.

10- ضرورة تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين عبر تشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة المدرسية نحو المشاركة في المناسبات الاجتماعية.

11- الاستمرار في تعزيز الروح المعنوية بأشكال متجددة تجعل من الموضوع بعيدا عن النمط التقليدي .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو حجيبة، بكر والحراحشة، محمد (2013). أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. *مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية*، 40(3): 1407-1429.

أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد وقاسم، جميلة، (2010). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 18: 115-150*

أحمد، نسرين نصر الدين حسن، (2019). تأثير تطبيق سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء على تحسين الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة، *مجلة العمارة والفنون، العدد الثالث عشر: 529-544*

بركات، كفي كمال (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. *مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية*، 46(3): 307-323.

بركات، كفي كمال احمد، (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، *دراسات العلوم التربوية، (المجلد 46)، العدد 3: 307-323*

برهمن، أميرة بنت عبد الرحمن (2012). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرو الجامعات ووكلائهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009). *النتائج النهائية للتعداد، تقرير السكان، محافظة رام الله والبيرة، رام الله، فلسطين*.

حمادة، سوزان أحمد (2018). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحيلة، آمال عبد المجيد وأبو عجوة، حسام كمال، (2018). أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الخامس: 244-399

الخطيب، أمل. (2005) الإدارة المدرسية فلسفتها ..أهدافها ..تطبيقاتها. عمان، الأردن: دار قنديل للنشر.

الرفاعي، مراد (2006). درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

سعيد، هدى قاسم، (2017). الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير - وزارة العليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (المجلد 23)، العدد 98: 236 - 260.

السليمان، آلاء توفيق ومقابلة، عاطف (2017). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلميهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، 1(1)، 92-73.

الشرمان، محمد وجبران، علي (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، 9(25)، 109-122.

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

عبد السالم، العصمي، (2015). المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، علم النفس وعلوم التربية، الجزائر.

عبد الفتاح، محمود (2018). الإدارة المرئية والتميز الإداري. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عبد الفتاح، منال رشاد (2008). متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع39: 192-282.

العصمي، عبد السلام (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية "دراسة ميدانية على عينة من عمال إدارة سونلغاز بمدينة ورقلة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

عطيوي، جودت. (2001). الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية للثقافة والنشر.
علي، أسماء حسن (2015). تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن. مجلة الربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 4(163): 188-231.

القحطاني، ريم بنت ثابت، (2019). واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لإستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية -، (المجلد 3)، العدد 17: 1-30

القيوتي، محمد (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل الجامعية للنشر.

الكسر، شريفة عوض (2016). نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، 2(26)، 154-187.

الكيلائي، لبنى تيسير ومقابلة، عاطف يوسف، (2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان، دراسات- العلوم التربوية، (المجلد 46)، العدد 1: 46-61.

المحمادي، خالد (2015). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

المصاروة، أسامة (2018). درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم. مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 45(4): 15-30.

مصطفى، شيرين إبراهيم (2016). درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

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

يحيى، إبراهيم (2001). التعليم وقضايا الشباب. القاهرة: مطابع روز اليوسف.

المراجع الأجنبية

Carmen, J. & Elisabeth, V. & Daniel, J. Martín, T (2014). Do companies with greater deployment of participation systems use Visual Management more extensively? An exploratory study, **International Journal of Production Research** 52(6): 1755- 1770.

Dhongade, P. M., Singh, M., & Shrouy, V. A. (2013). A Review: Literature Survey for the Implementation of Kaizen. **International Journal of Engineering and Innovative Technology**, 3(1), 57-60.

- Douglas, M. (2000). A Quantitative study of the perception of teacher morale in the st. Louis public school (Missouri), **Doctoral Dissertation, Saint Louis university, Dissertation Abstracts International Now**, 61(5): 16- 95.
- Gunbayi, I. (2007). School climate and teacher's perceptions on climate factors. **The Turkish online Journal of Educational Technology**, 6 (3): 70-78.
- Holden, D. (2017). Teacher Morale in an International School in China: A Case Study, **Non-Journal**, ERIC Number: ED584270, ISBN: 978-0-3558-3957-9,p138.
- Jagdeep S, & Harwinder S (2009). Kaizen Philosophy: A Review of Literature. **Journal of Operations Management**, 8(2), 1-23
- Khan, M. & Ali, W. (2019). Relationship of Workplace Environment with Secondary School Teachers' Morale. **Journal of Research and Reflections in Education**, 13 (1) 12-19.
- Khayum, H. (2015). Kaizen: Potentiality in Utilization of Human Prospects to Achieve Continuous Improvement in the Quality of Higher Education. Int. **Journal of Multidisciplinary and Current research**, 3(6), 1223- 1229
- Kurpjuweit, S. & Reinerth, D. & Schmidt, C. & Wagner, S (2019) Implementing visual management for continuous improvement: barriers, success factors and best practices, **International Journal of Production Research**, 57(17): 5574- 5588.
- Luleci, C. & Coruk, A. (2018). The Relationship between Morale and Job Satisfaction of Teachers in Elementary and Secondary Schools. **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, 13(1), 54-70.
- Mackenzie, N. (2010). Teacher Morale: More Complex than think. **The Australian Educational Research**, 34 (1): 87-96.
- MacKenzie, Noella. (2007). Teacher Morale: More Complex than we think! **The Australian Educational Researcher**, 34 (7): 89-96.

- Marcella, M. & Josephine, M. & Kafwa, N (2011). Crisis in Value Education in Kenya: What It Portends For Educational Leadership and Management, **International Journal of Curriculum and Instruction** 1(1): 1- 15.
- Marium, D. Hukam, D. Samra, A (2019). Influence of Demographics on Self-Perceived Morale of Public and Private Secondary School Teachers. **Journal of Educational Research, Dept. of Education, IUB, Pakistan**, 22 (1): 72-86
- Moloney, J.(2009). A personal and Professional Journey Towards an Inquiry into Teacher Morale in A senior Secondary School: **Educational Action Research**.17 (2): 181-195
- Murata, K. (2019). On the Role of Visual Management in the Era of Digital Innovation, **Procedia Manufacturing**, 39: 117- 122.
- Nagaman, R., & Subramanian. K.(2017). Job Satisfactio And Morale Of Teachers In Tirunelveli District. **International Journal of Research -Granthaalayah**, 5 (4): ISSN-2394-3629, P 7-13
- Nagamani, Rajan, Dr. K. Subramanian, (2017). Job Satisfaction And Morale Of Teachers In Tirunelveli District, <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>; Open Access; info:eu-repo/semantics/open Access
- Noelle A. (2018). Declining Morale, Diminishing Autonomy, and Decreasing Value: Principal Reflections on a High-Stakes Teacher Evaluation System. **International Journal of Education Policy & Leadership**, 13(8). 2-16.
- Schultz, A. (2016). **Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice**, PhD thesis. University of Sanford, Greater Manchester. UK.
- Single, J. & Singh, H. (2009). **Kaizan Philosophy: A Review of Literature**, the Icfai University Press.
- Smith, Page and Maica, Syan. (2008). Change orientations and organizational climate. **Journal of school Administration**, 7: 211- 246.
- Tezal, Algen Koskela, Lauri & Tzortzopoulos, "Patricia (2006-2010) VM in Construction: **Study Report on Brazilian Cases**, (2010).

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. **In Proceedings of the International Multiconference of Engineers and Computer Scientists.** 3(1): 1- 15.

Young, J. (2006). Teachers morale and efficacy of teaching, Conference Paper Submitted Teachers Annual, **Australia.**

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



الأستاذ الدكتور الفاضل.....حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين) وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولتحقيق هدف الدراسة يعرض الباحث بين أيديكم الأداة التي تتكون من (60) فقرة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في الميدان التربوي، أرجو من حضرتكم الاطلاع على مجالات هذه الاستبانة وقرائنها، وإبداء الرأي في مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة من حيث:

1. درجة دقة الصياغة اللغوية وسلامتها.

2. التعديل أو الحذف أو الإضافة.

3. درجة مناسبة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

علماً بأن إجابة أفراد عينة الدراسة ستكون وفق تدرج ليكرت الخماسي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد خليل

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق على حالتكم:

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس بكالوريوس دراسات عليا

(3) سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

(4) المرحلة التعليمية:

أساسية دنيا أساسية عليا ثانوية

القسم الثاني: أرجو التكرم بالإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		انتماء الفقرة للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: تشخيص الواقع								
1.	يضع مديرة المدرسة الخطط لتحقيق الأهداف التربوية							
2.	يحدد مديرة المدرسة أهداف ادارات المدارس وأولوياتها.							
3.	يعزز مديرة المدرسة إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة.							
4.	يطلع مديرة المدرسة على حاجات المعلمين ويحاول تلبيتها							
5.	يوجه مديرة المدرسة المعلمين إلى مواطن ضعفهم وقوتهم وقيمتها باستمرار							
6.	توفير الآليات المناسبة لمكافأة المتميزين من المعلمين.							
7.	يشخص مديرة المدرسة مشاكل المدرسة بدقة ويضع الحلول المناسبة لها							
8.	يؤمن مديرة المدرسة بإدارة التغيير لمواجهة التحديات المستقبلية							
المجال الثاني: إستراتيجية وضع قواعد العمل								
9.	يحدد مديرة المدرسة أهداف المدرسة وأولوياتها.							
10.	يوفر مديرة المدرسة الآليات المناسبة لمكافأة المتميزين من المعلمين.							

							يعزز مديرة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	.11
							يسعى للارتقاء بمستوى المعلمين الأكاديمي وأدائهم .	.12
							يأخذ مديرة المدرسة بآراء ومقترحات المعلمين عند اتخاذ القرار	.13
							تزويد المعلمين بطرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل من خلال التدريب	.14
							يؤمن مديرة المدرسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين	.15
							يوضح مديرة المدرسة للمعلم أدواره بدقة	.16
							يراعي مديرة المدرسة الظروف الاستثنائية التي تلم بالمعلم ويسعى لإيجاد الحلول	.17
المجال الثالث: الترشيد								
							يسعى مديرة المدرسة لترشيد المصروفات في المدارس	.18
							يعمل مديرة المدرسة على زيادة الإنتاجية لدى المعلمين.	.19
							(يعتقد) مديرة المدرسة انه يعمل لخدمة المعلم والطالب على حد سواء	.20
							يعمل مديرة المدرسة على استخدام استراتيجية الترشيد من أجل جعلها ثقافة	.21
							يسعى مديرة المدرسة في قراراته لخدمة مصلحة العمل	.22
							تعزيز إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة.	.23
							يستخدم مديرة المدرسة أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة كيفية ونوعية الأداء في المدرسة.	.24
							يعمل مديرة المدرسة على ترشيد استخدام ممتلكات المدرسة المستخدمة .	.25

المجال الرابع: تطوير القدرات

							يشجع مديرة المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم.	.26
							يقدم مديرة المدرسة برامج تدريبية وتوعوية للمعلمين.	.27
							إتاحة الفرصة للمعلمين لتنمية مهاراتهم العملية من خلال التدريب.	.28
							استقطاب المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم.	.29
							يزود مديرة المدرسة المعلمين بطرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل من خلال التدريب.	.30
							يشجع مديرة المدرسة عملية التواصل وتبادل المعلومات بين المعلمين بالتدريب.	.31
							يختار مديرة المدرسة حقائب تدريبية تلائم الواقع	.32
							يستقطب مديرة المدرسة المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم.	.33

القسم الثالث : أرجو التكرم بالإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة.

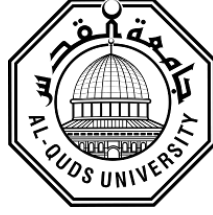
الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		انتماء الفقرة للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
محور الروح المعنوية								
1	أفتخر بالعمل مع زملائي في المدرسة.							
2	أساند كل الاقتراحات التي يقدمها للزملاء لتحسين العمل في المدرسة							
3	أعتقد أن علاقتي بزملائي قوية داخل المدرسة وخارجها.							
4	يتم توفير كتب إضافية ذات العلاقة بتخصص المعلم في المكتبة							
5	أساند الاقتراحات التي يقدمها للزملاء لتحسين العمل في المدرسة							
6	اعتقد أن هناك تعاوناً كبيراً بين زملائي في المدرسة على الصعيد المهني والشخصي							
7	يسود جو المدرسة علاقات إنسانية ايجابية مع المجتمع المحلي							
8	أنتقد زملائي في المدرسة بشكل بناء.							

						أشعر بالسعادة لمساهمتي بحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي.	9
						أحس بأن المدرسة التي أعمل فيها فعالة للطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي.	10
						تسود جو المدرسة علاقات إنسانية ايجابية مع المجتمع المحلي	11
						يحترم مدير/ة المدرسة بأن أولياء الأمور يحترمون آراء المعلمين	12
						أعتقد أن المجتمع وأولياء الأمور يساعدونني على القيام بعملتي كمعلم.	13
						أعتقد أن مهنة التدريس هي من أسمى المهن على الإطلاق.	14
						أفتخر بكوني أعمل في مهنة التدريس.	15
						أشعر بأن مهنتي كمعلم زادت من ثقتي بنفسي.	16
						أتحدث بفخر واعتزاز عن مهنتي عند لقائي بالمجتمع المحلي.	17
						تسهم مهنتي في رفع مكانتي الاجتماعية.	18
						أشعر بالاستياء عندما لا أستطيع حل مشاكلي	19
						أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصة الإبداع.	20
						أشعر بأن مهنتي تلبي طموحاتي المستقبلية	21

						أشعر بالاعتزاز عندما يتحسن تحصيل طلابي.	22
						أشعر بالسعادة عند حل مشكلات الطلبة.	23
						أشعر أن العلاقة بيني وبين الطلبة تسودها المحبة.	24
						أشعر أن الطلبة يقدرّون ما أقوم به من جهد في التدريس	25
						أقضي وقتاً بعد الدوام المدرسي مع الطلبة الذين لديهم مشكلات مختلفة.	26
						أشعر بأن أسلوبني في معاملة الطلبة يؤثر ايجابياً في تحصيلهم العلمي.	27

ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



أخي المعلم/ أختي المعلمة:

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التكرم بقراءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة وموضوعية، بما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً أن المعلومات التي سنعطونها سنستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها بسرية وموضوعية.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد خاليلة

الإدارة المرئية (Visual Management): منهج إداري حديث يهدف إلى الخروج من الأسلوب التقليدي القديم في الإدارة إلى أسلوب يضع قواعد العمل ويشخص المشكلات بما يقلل من التكاليف ويقضي على الهدر ويحقق أهداف المدرسة.

الروح المعنوية (Morale): الجو العام الذي يسود المؤسسة التربوية، وقدرة الفريق على التكاتف والمثابرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق على حالتكم:

(5) الجنس:

ذكر أنثى

(6) المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس بكالوريوس دراسات عليا

(7) سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من (5 - 10) سنوات أكثر من 10 سنوات

(8) المرحلة التعليمية:

أساسية دنيا أساسية عليا ثانوية

القسم الثاني: أرجو التكرم بالإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: تشخيص الواقع						
1.	يضع مديرة المدرسة الخطط لتحقيق الأهداف التربوية.					
2.	يشرك مديرة المدرسة المعلمين في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها.					
3.	يعزز مديرة المدرسة إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة.					
4.	يطلع مديرة المدرسة على حاجات المعلمين ويحاول تلبيتها.					
5.	يوجه مديرة المدرسة المعلمين إلى مواطن ضعفهم وقوتهم وقيمتها باستمرار.					
6.	يشخص مديرة المدرسة مشاكل المدرسة بدقة ويضع الحلول المناسبة لها.					
7.	يؤمن مديرة المدرسة بإدارة التغيير لمواجهة التحديات المستقبلية.					
المجال الثاني: إستراتيجية وضع قواعد العمل						
8.	يحدد مديرة المدرسة أهداف المدرسة وأولوياتها.					
9.	يوفر مديرة المدرسة الآليات المناسبة لمكافأة المتميزين من المعلمين.					
10.	يعزز مديرة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.					
11.	يسعى للارتقاء بمستوى المعلمين الأكاديمي وأدائهم.					
12.	يأخذ مديرة المدرسة بآراء المعلمين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرار.					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
13.	يؤمن مدير/ة المدرسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.					
14.	يوضح مدير/ة المدرسة للمعلم أدواره بدقة.					
15.	يراعي مدير/ة المدرسة الظروف الاستثنائية التي تلم بالمعلم ويسعى لإيجاد الحلول.					
المجال الثالث: الترشيد						
16.	يسعى مدير/ة المدرسة لترشيد المصروفات في المدارس.					
17.	يعمل مدير/ة المدرسة على زيادة الإنتاجية لدى المعلمين.					
18.	يدرك مدير/ة المدرسة أنه يعمل لخدمة المعلم والطالب على حد سواء.					
19.	يعمل مدير/ة المدرسة على استخدام استراتيجية الترشيد من أجل جعلها ثقافة					
20.	يسعى مدير/ة المدرسة في قراراته لخدمة مصلحة العمل.					
21.	يوفر مدير/ة المدرسة نظاماً للرقابة على الأداء.					
22.	يستخدم مدير/ة المدرسة أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة كيفية الأداء ونوعيته في المدرسة.					
23.	يعمل مدير/ة المدرسة على ترشيد استخدام ممتلكات المدرسة.					
المجال الرابع: تطوير القدرات						
24.	يشجع مدير/ة المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال اختصاصهم.					
25.	يقدم مدير/ة المدرسة برامج تدريبية وتوعوية للمعلمين.					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
26.	يتيح مدير/ة الفرصة للمعلمين لتنمية مهاراتهم العملية من خلال التدريب.					
27.	يزود مدير/ة المدرسة المعلمين بطرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل من خلال التدريب.					
28.	يشجع مدير/ة المدرسة عملية التواصل وتبادل المعلومات بين المعلمين بالتدريب.					
29.	يسعى مدير/ة المدرسة لاختيار حقائق تدريبية تلامس واقع العمل.					
30.	يستقطب مدير/ة المدرسة المدربين المتميزين للاستفادة من خبراتهم.					

القسم الثالث: أرجو التكرم بالإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (×) أمام الإجابة المناسبة.

محور الروح المعنوية						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	أفتخر بالعمل مع زملائي في المدرسة.					
2.	أحترم آراء زملائي في العمل وإن جاءت مخالفة لرأيي.					
3.	أعتقد أن علاقتي بزملائي قوية داخل المدرسة وخارجها.					
4.	يتم توفير كتب إضافية للمكتبة ذات علاقة بتخصص المعلم.					
5.	أساند الاقتراحات التي يقدمها المدير/ة للزملاء لتحسين العم في المدرسة.					
6.	اعتقد أن هناك تعاوناً كبيراً بين زملائي في المدرسة على الصعيد المهني والشخصي.					
7.	أنتقد زملائي في المدرسة بشكل بناء.					
8.	أشعر بالسعادة لمساهمتي بحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي.					
9.	أحس بأن المدرسة التي أعمل فيها فعالة للطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي.					
10.	يسود جو المدرسة علاقات إنسانية إيجابية مع المجتمع المحلي.					
11.	يقدر مدير/ة المدرسة أولياء الأمور لاحترامهم آراء المعلمين.					
12.	أعتقد أن المجتمع وأولياء الأمور يساعدونني على القيام بعملتي كمعلم.					
13.	أعتقد أن مهنة التدريس من أسمى المهن على الإطلاق.					
14.	أفتخر بكوني أعمل في مهنة التدريس.					

محور الروح المعنوية						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
15.	أشعر بأن مهنتي كمعلم زادت من ثقتي بنفسي.					
16.	أتحدث بفخر واعتزاز عن مهنتي عند لقائي بالمجتمع المحلي.					
17.	تسهم مهنتي في رفع مكانتي الاجتماعية.					
18.	أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصة الإبداع.					
19.	أشعر بأن مهنتي تلبي طموحاتي المستقبلية					
20.	أشعر بالاعتزاز عندما يتحسن تحصيل طلابي.					
21.	أشعر بالسعادة عند حل مشكلات الطلبة.					
22.	أشعر بأن العلاقة بيني وبين الطلبة تسودها المحبة.					
23.	أشعر بأن الطلبة يقدرّون ما أقوم به من جهد في التدريس.					
24.	أقضي وقتاً بعد الدوام المدرسي مع الطلبة الذين لديهم مشكلات مختلفة.					
25.	أشعر بأن أسلوبني في معاملة الطلبة يؤثر إيجاباً على تحصيلهم العلمي.					

ملحق (3) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل المنطقة / الكلية
1	أ. د. عفيف زيدان	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
2	أ. د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية
5	د. أحمد فتيحة	جامعة بيرزيت - بيرزيت - كلية التربية
4	د. سماح عريقات	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - رام الله - قسم البحث والتطوير التربوي
8	د. سوسن المجالي	وزارة التربية والتعليم الأردنية
9	د. لطفي المنزلي	جامعة آل البيت - الأردن - كلية التربية
3	د. محمد شعيبات	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية
6	د. محمد عمران	الجامعة العربية الأمريكية - رام الله - كلية العلوم التربوية
7	د. محمود زياد	التربية والتعليم رام الله والبيرة - قسم المتابعة الميدانية -
10	د. محمد الحوامدة	وزارة التربية والتعليم الأردنية
11	أ. ياسر قسراوي	التربية والتعليم رام الله والبيرة - قسم المتابعة الميدانية -

ملحق (4) تسهيل مهمة معالي وزير التربية والتعليم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 2021 / 01/ 17

الرقم: 21/01/102

معالي وزير التربية والتعليم المحترم
رام الله

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب محمد محمود عبد الله خلايلة ورقمه الجامعي (21820241)، من تخصص ماجستير

الإدارة التربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان

* درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس

وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه والتعاون معه للحصول على المعلومات

المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



د. إيتان ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية
نسخة/ الملف

ملحق (5) : تسهيل مهمة تربية ضواحي القدس

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 2021 / 01/ 17

الرقم: 21/01/101

سعادة الاستاذ محمد سامي المحترم
مدير التربية والتعليم - ضواحي القدس

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب محمد محمود عبد الله خلايلة ورقمه الجامعي (21820241)، من تخصص ماجستير الإدارة التربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان

* درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين *

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه والتعاون معه للحصول على المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



د. أيمن ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

تسليم الملف

ملحق (6) تسهيل مهمة بحثية



الرقم: و ت / ٤٥ / ١٨٤
التاريخ: 2021/ 02 / 07م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

" محمد محمود عبد الله خليلية "

من جامعة القدس / أبو ديس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح

المعنوية لدى المعلمين "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس في مديرية ضواحي القدس.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات بالتنسيق مع " منسق البحث والتطوير والجودة " في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
/مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

السيد مدير عام التربية والتعليم (ضواحي القدس) المحترم.

د. يوسف فهمي يوسف حرفوش المشرف على الدراسة- بريد الكتروني yousef.f1981@hotmail.com

فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب المتغيرات الديموغرافية. 59.....
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين. 63.....
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس. 63.....
- جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال ولأداة ككل. 64.....
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 69.....
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تشخيص الواقع مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 70.....
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال إستراتيجية وضع قواعد العمل مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 71.....
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الترشيد مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 72.....
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير القدرات مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 73.....
- جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس حسب متغير الجنس. 75.....
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي. 76.....
- جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. 77.....
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة. 78.....
- جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. 79.....

- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية 80
- جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة عن درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية 81
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس: 82
- جدول (14.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس حسب متغير الجنس: 84
- جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى لروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي 85
- جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي 85
- جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة 86
- جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة: 86
- جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية: 87
- جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية: 87
- جدول (21.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين درجة ممارسة الإدارة المرئية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين: 88

فهرس الملاحق

- ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولى..... 112
- ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية..... 120
- ملحق (3) قائمة المحكمين 127
- ملحق (4) تسهيل مهمة معالي وزير التربية والتعليم..... 128
- ملحق (5) : تسهيل مهمة تربية ضواحي القدس 129
- ملحق (6) تسهيل مهمة بحثية 130

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ت.....	الملخص بالعربية
ث.....	الملخص بالانجليزية
2.....	الفصل الأول: مُشكلة الدراسة وَخلفيُّها النَّظريَّة
2.....	1.1 المُقدِّمة
5.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6.....	3,1 أسئلة الدراسة:
7.....	4.1 فرضيات الدراسة
8.....	5.1 أهداف الدراسة
9.....	6.1 أهمية الدراسة
10.....	7.1 مُصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
11.....	8.1 حدود الدراسة ومحدداتها:
13.....	الفصل الثاني: الإطار النَّظري والدراسات السَّابِقة
13.....	1.2 الإطار النَّظري
39.....	2.2 الدراسات السابقة
58.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
58.....	3.1 منهج الدراسة
58.....	3.2 مُجتمع الدراسة
58.....	3.3 عينة الدراسة
59.....	3.4 وَصف مُتغيرات أفراد عينة الدراسة
59.....	3.5 أداة الدراسة
61.....	3.6 صدق الأداة

63	7. 3 ثبات أداة الدراسة.....
64	3. 8 إجراءات الدراسة.....
65	3.9 متغيرات الدراسة:.....
66	3. 10 المعالجة الإحصائية.....
68	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
68	4 . 1 تمهيد.....
69	4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:.....
69	4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
74	4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:.....
82	4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:.....
84	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:.....
91	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.....
91	5.1 مناقشة نتائج السؤال الأول.....
94	5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:.....
97	5.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث:.....
98	5.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:.....
102	5.6 التوصيات.....
104	قائمة المصادر والمراجع.....
132	فهرس الجداول.....
134	فهرس الملاحق.....
135	فهرس المحتويات.....