

الإدارة المرئية ومستوى التميز الوظيفي لدى معلمي مدارس قصبة عمان

Visual Management and Job Excellence among in School's Qasaba Amman

Islam K. Obaid*

Faculty of Arts and Educational Sciences
Middle East University, Jordan
Islamobaid84@gmail.com

اسلام خضر عبد الرحمن عبيد

كلية الآداب والعلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط / الأردن

Thikryat J. Qaralleh

Faculty of Arts and Educational Sciences
Middle East University, Jordan
Tqaralleh@meu.edu.jo

ذكريات جبريل القرالة

كلية الآداب والعلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط / الأردن

Ramzi M. ALtarawneh

Faculty of Arts and Educational Sciences,
Middle East University, Jordan
rtarawneh@meu.edu.jo

رمزي مبارك الطراونة

كلية الآداب والعلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط / الأردن

Yaqout F. Al flayyeh

Faculty of Arts and Educational Sciences
Middle East University, Jordan
y.alflayyeh@meu.edu.jo

ياقوت فيصل الفليح

كلية الآداب والعلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط / الأردن

Received: 05/07/2025

Accepted: 19/08/2025

Published: 15/09/2026

Abstract

The study aimed to explore the extent to which public school principals in Qasabat Amman practice visual management and its relationship to job excellence. Adopting a descriptive-analytical approach, the study population comprised all 4,339 male and female teachers in schools affiliated with the Directorate of Education of Qasabat Amman, Jordan. The sample consisted of 392 teachers, and a 58-item questionnaire was developed for the study. The results revealed that the level of visual management practiced by public school principals was moderate. Similarly, the level of job excellence among public school teachers was also found to be moderate from their perspective. In light of these findings, the study recommends the necessity of developing and enhancing visual management skills through the utilization of its various tools, alongside boosting the digital and technological skills of both principals and teachers in public schools.

Keywords: Visual Management, Job Excellence, School Principals, Qasabat Amman, Public Schools.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لقصبة عمان للإدارة المرئية، وعلاقتها بالتميز الوظيفي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في قصبة عمان الأردن، والبالغ عددهم (4,339) معلماً ومعلمة، وقد تكونت العينة من (392) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانة مكونة من 58 فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية كان متوسطاً، كما أن مستوى التميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية جاء أيضاً في المستوى المتوسط من وجهة نظرهم. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تطوير وتعزيز مهارات الإدارة المرئية من خلال استخدام أدواتها المختلفة، إلى جانب تعزيز المهارات الرقمية والتكنولوجية لكل من المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية. الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، التميز الوظيفي، مديرو المدارس، قصبة عمان، المدارس الحكومية.

مقدمة

يشهد العالم تطوراً هائلاً في جميع المجالات المعرفية والعلمية والتكنولوجية وأصبح من المهم بمكان أن تكون لتلك التطورات أولوية في الأبحاث العلمية، لتسليط الضوء عليها وعلى الحاجة لتفعيل وجودها بكل ما يناط إلينا من مهام؛ وانطلاقاً من تلك الأهمية بات لزاماً على كل إداري ناجح في مختلف القطاعات ان يسعى قدماً للارتقاء بمنظّمته إلى التميز مرتكزاً على الإستراتيجيات الإدارية الحديثة وعلى المرئية على وجه الخصوص، التي من شأنها ان تحقق له ولمنظّمته الاستمرارية في مصاف التميز.

ويعتبر قطاع التعليم من أهم القطاعات التي تستوجب وجود إدارة ناجحة تمتلك القدرة على التكيف مع التطورات الهائلة، والتي تستوجب توظيف استراتيجيات الإدارة الحديثة وأدواتها للتكيف مع متطلبات العصر والتغيير ومن أهمها الإدارة المرئية لتحقيق النمو والاستمرارية والتميز.

وتعد الإدارة المرئية من الانماط الإدارية الناجحة التي أثبتت نجاحها في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتحسين التواصل بين العاملين، ورفع مستويات الشفافية في العمل، وتوفير المعلومات بصورتها المبسطة والمرئية وإتاحتها لجميع العاملين مما يسمح لهم بمتابعة ومراقبة أدائهم على المستويين الفردي والمؤسسي (Hashim, & Alsalman, 2022).

ويرى السيد (2015) والبارودي (2015) أن نجاح العملية التربوية يرتبط بشكل مباشر بوجود الإدارة المدرسية الفاعلة والملمة بالعملية التربوية والقادرة على وضع الأهداف وإعداد الخطط وتحمل لمسؤولياتها، وتنظيم العمل داخل المدرسة، وإشاعة روح التعاون والمشاركة بين أعضائها، مما يساهم في رفع الكفاءة الوظيفية وتحقيق التميز الوظيفي، مع التأكيد على الدور المهم للمعلم الكفؤ ورسالة من خلال توفير بيئة العمل المحفزة على الإبداع والإتقان، مما ينعكس على أداء الطلبة، وعلى الجو العام في المدرسة بشكل إيجابي، مما يحقق لها الإستباقية والتميز (الحنيطي، 2020).

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تبلورت مشكلة الدراسة لدى الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي في المدارس الحكومية، إذ لاحظت الحاجة إلى اللجوء لهذا النوع من الإدارات، وذلك لارتباطها بما نواكبه من تطور وتغيير مستمرين، ومن خلال ملاحظتها بان بعض المدارس الحكومية يشوبها بعض العشوائية في تنظيم المهام والمعلومات وعدم امتلاكهم لثقافة الإدارة المرئية.

وقد حثت الدراسات السابقة كدراسة غزو (2021)، و العنزي (2020) على ضرورة تبني المدارس للإدارة المرئية كنمط متقدم في الإدارة المدرسية، ودراسة البنا (2021) أكدت على ضرورة متابعة رؤساء العمل للمؤوسين، ونشر ثقافة الإدارة المرئية وجعلها جزء من الثقافة التنظيمية، و دراسة محمد وتوفيق (2023) التي أوصت بضرورة الإستعانة بإدارة المواهب لتقييم الأداء الوظيفي المتميز للعاملين.

وقد لوحظ ومن خلال مراجعة للأدب النظري قلة الأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة المرئية وتأثيرها على التميز الوظيفي في مختلف القطاعات وبالأخص في قطاع التعليم مما أدى إلى تولد فكرة البحث في محاولة للإجابة على مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيس بالتعرف على درجة ممارسة الإدارة المرئية في المدارس الحكومية الأردنية وعلاقتها بالتميز الوظيفي فيها، وقد إنبثق عنها الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة عمان للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى التميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة الإدارة المرئية في المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم في قصبة عمان.
- 2- تحديد مستوى التميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم في قصبة عمان.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

الجانب النظري

تتضح أهمية الدراسة نظرياً من أهمية متغيراتها، وتعتبر الدراسة مدخلاً لدراسات أخرى حول موضوع الإدارة المرئية وعلاقتها بالتطوير والتحسين المستمر للوصول للتميز، حيث من المتوقع أن تثرى المكتبة الأردنية بشكل خاص والعربية بشكل عام بمراجع قيمة عن الإستراتيجيات الحديثة في الإدارة المرئية.

الجانب التطبيقي

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية القطاع الذي تتناوله، والذي يتمثل في المدارس الحكومية في الأردن، والتي تساهم في تقديم الخدمات التعليمية لعدد كبير من الطلبة، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي ستسهم في تقديم النتائج والتوصيات لتوضع بين أيدي متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم لتشكّل مرجعيةً لتطوير القطاع التعليمي.

حدود الدراسة

تتضح حدود الدراسة بالآتي:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأردنية.
- الحدود المكانية: تمثلت الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023/2024).

مصطلحات الدراسة

- تعرّف الإدارة المرئية إجرائياً بأنها نمط ونهج إداري غير نمطي أو اعتيادي بأصول يابانية وتطبيق مناسب لكل مؤسسة، وتدعو للتواصل المرئي للمدير والمراقبة الفعالة للأداء المتعلق بالمعلمين لتمكين الكادر من فهم سير العمليات الإدارية بشفافية ووضوح من خلال التواصل الرأسي والأفقي الأمثل بين المستويات الإدارية وتحت مظلة الديمقراطية والتشاركية.
- ويعرّف التميز الوظيفي إجرائياً بأنه حالة من التقدم والارتقاء والتطور على الصعيد العملي، يصل إليها المعلم ويشعر فيها بالرضى عن أدائه، كما ويحظى باستحسان ورضى مدرائه بعد تحقيقه لانجازات محددة، مما ينعكس إيجاباً على مسيرته المهنية وعلى تطوره الوظيفي.

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء كلاً من الأدب النظري المتعلق بموضوع الإدارة المرئية من حيث مفهومها، أهميتها، وإستراتيجيتها، ومتطلبات نجاحها، بالإضافة إلى موضوع التميز الوظيفي والذي تناول مفهوم التميز الوظيفي من حيث الأهمية، المتطلبات والدوافع، والمعايير وفيما يأتي توضيحاً لذلك:

الإدارة المرئية

تعد الإدارة المرئية من الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تمتد إلى جذور يابانية تدعى كايزن (Kaizen) والتي تعني التحسين المستمر والانتاجية والفعالية والنوعية والتميز في العمل بشكل عام، وقد عُرفت بأنها نمط اداري ياباني حديث يعمل على تحرير طاقات العاملين الإبداعية وقدراتهم الخلاقية، كما تعمل على إيجاد رؤية مشتركة بينهم، وتحفزهم وتعظم انجازاتهم، وتحررهم من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، كما أنها تتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد (زينو، 2020). كما وتعرف بأنها نظام إدارة من شأنه تحسين أداء المنظمة عن طريق المحفزات البصرية إذ تُسهم هذه المحفزات في توصيل التعليمات بطريقة سهلة الفهم لتحقيق الشفافية في العمليات التنظيمية. (Steenkamp, and Oosthuizen, 2017).

وتعد من إحدى الوسائل المؤسسية الحديثة التي من شأنها أن تقدم المساعدة لمديري المدارس وبالتشارك مع المرؤوسين في فهم سير العمليات المؤسسية بشكل يضمن التحسين المستمر، ومعالجة الأخطاء بسرعة وتلافي تكرار حدوثها للوصول إلى الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة (أبو هزيم، 2020).

وتكتسب أهميتها من امتلاكها فوائد ومميزات ميدانية واقعية، وتعد مشاركة الموظفين عاملاً في تعزيز الاجراءات الادارية وتطوير العمليات واتخاذ القرارات التي تهدف إلى ان يكون المدير على اتصال مباشر مع الموظفين وليس متقوقعاً في مكتبه (البنا، 2021).

هذا وتؤدي الادارة المرئية العديد من الوظائف ومنها العمل على إزالة حواجز الرؤية والشفافية، وتسهيل عمل الادارة وقدره التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، والكشف عن مدى انضباط وامتثال القوى العاملة في أماكن العمل، وتحفيز مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر، وإتاحة التدريب أثناء العمل، واستخدام الحقائق الموضوعية والبيانات الاحصائية وعرضها بشكل مرئي على لوحات الأداء (Tezel, & Kskela, & Tzortzopoulos, 2016)، وتتميز في كونها تجمع كل مقومات نجاح الإدارة، فالأخذ بجميع وظائفها يجعل من العملية الإدارية أكثر نجاحاً وفاعلية، فالتبسيط والانضباط والشفافية وإيجاد ملكية مشتركة، وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل صحية يجعل من بيئة المؤسسة صالحة للتطور والإبداع والتميز.

تتعدد الاستراتيجيات المتعلقة بالإدارة المرئية والتي تساعد في عملية التحسين وهي كما ذكرتها أبو هزيم (2020) على النحو الاتي:

أولاً: استراتيجية وضع قواعد العمل للتخلص من أي هدر في الوقت والجهد أو الموارد وللحصول على أعلى جودة ممكنة من خلال الالتزام بمجموعة من الاجراءات العملية المرنة والواضحة والتي تخدم رسالة العمل. (أبو النصر، 2015). هذا وتسهم قواعد العمل في توضيح سير العمل الواقعي للإجراءات، وتسهيل سير العمليات وتحديد مواطن التقصير، والحد من الأخطاء. (البنا، 2021).

ثانياً: استراتيجية التطهير "التواصل مع الواقع" لتشخيص المشاكل و معرفة أسبابها بدقة، ومعالجتها في الوقت المناسب، حيث يشمل التطهير الأدوات والمعدات والأساليب والسياسات، وتتمحور عملية التطهير على خمس خطوات أطلق عليها (s5) أو التاءات الخمس وهي التصنيف والترتيب والتنظيف والتوحيد والاستدامة كما أشار لها أبو النصر (2015).

ثالثاً: استراتيجية الترشيح والقضاء على مسببات الهدر من خلال تواجد الإدارة العليا بشكل مستمر ومفاجيء في أركان العمل والاهتمام بجميع عناصر موقع العمل للوصول إلى أصل المشكلة وجذورها، واتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية لمنع حدوث المشكلات، واتخاذ كافة التدابير لتجنب تكرارها في المستقبل (زينو، 2020).

إن نجاح ممارسة الإدارة المرئية يستوجب توفر العديد من المتطلبات ومنها قناعة الإدارة العليا والعاملين بها واتاحة الفرصة للموظفين بإبداء آرائهم التطويرية والتحسينية، وتوفير المتطلبات المادية للتحسين، وتوفير الدعم المالي الذي تحتاجه الإدارة، وتشكيل اللجان المسؤولة عن عملية التحسين، وتحديد الأدوار التي سيقومون بها، وتوفير التقنيات الحديثة لتحقيق الرضى عن الأداء الوظيفي للعاملين، إضافة إلى تدريبهم على هذه التقنيات، إن جميع المتطلبات أساسية وغياب أحدها يؤثر على ثبات الإدارة في مواجهة العقبات (حسين ومحمد، 2022).

وترى الباحثة من خلال ما سبق أنّ مفهوم الإدارة يحمل اتجاهين بمعنى أنها مرئية من المدراء عن طريق التواصل المباشر مع الموظفين والإشراف على سير عملهم في موقع العمل، ومرئية من جهة الموظفين نحو الإدارة، حيث يمكنهم رؤية سير العمليات الإدارية بشكل واضح متسلسل، مع الإستعانة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة؛ لضمان تطبيق العمل بشكل واضح و بوتيرة أسرع للوصول إلى نتائج متميزة ومُرضية.

التميُّز الوظيفي

أصبح التميُّز في الأداء أمراً حتمياً وليس اختيارياً في ظل ما نراه من تطور وتقدم تكنولوجيا، فإنَّ الإدارة المدرسية بحاجة ماسة لتبني أساليب إدارية حديثة تتبع الاتجاهات العالمية المعاصرة، ومنها إدارة التميُّز والتي تعتبر مدخلاً لتحسين الأداء الوظيفي وتميزه وتفردّه بالإضافة لتميُّز الوحدات التنظيمية ولضمان إستمراريّة المنظمة والمحافظة على مكانتها التنافسية (بلواضح، 2021 & العجبي، 2017).

ويعرف التميز الوظيفي بأنّه العمل المنظم التعاوني والتشاركي بروح الفريق الواحد و الذي يقوم به المدراء من خلال تشجيع الإبداع والابتكار والريادة وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف الكلية بهدف التحسين المستمر والحفاظ على رؤية وأهداف المنظمة المستقبلية التي يطمح الجميع لتحقيقها (Kouri, 2018 & الزيد، 2023).

إلا أن تحقيق الاداء المتميز يتطلب التحديد الدقيق والواضح للاعمال التي تجيدها المنظمات وتجنب مركزه الادارة والتركيز على القيم التنظيمية الداعمة للاداء المتميز، والحد من ضغوطات العمل، وتعزيز سلوكيات المواطنة الايجابية، والمرونة في العمل، والرقابة الفعلية على الاداء الفردي (حسين، 2021 & السيلوي، 2023).

هناك العديد من المبررات والدوافع باتجاه تحقيق التميز الوظيفي والتي اتفق عليها العديد من الباحثين ومنها:

- التطور والتسارع والتحديات والفرص الخارجية للمؤسسة والتي تستوجب النمو والتقدم السريع، والتنافسية المرتفعة بين المنظمات، وتحقيق أعلى مستويات الجودة، وتقليل التكاليف وسرعة الانجاز باستخدام أحدث التقنيات والتكنولوجيا الحديثة (النسور، 2022).
- ارتباط مصطلح التميُّز الوظيفي في قطاع التعليم بجائزة الملكة رانيا العبدالله للتميُّز التربوي للمدير والمعلم والمرشد المتميز، إضافة إلى مؤسسات رياض الأطفال المتميزة، إذ تسعى هذه الجائزة لنشر ثقافة التميُّز وغرسها لدى التربويين لتحسين البيئة التعليمية التربوية، هذا وتنطوي جائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز على عدة معايير وفيما يأتي توضيحٌ لهذه المعايير وأهدافها: (جاد الله، 2020)
- الفلسفة الشخصية و المهنية للمعلم من خلال ما يمتلكه من اخلاقيات وقيم العدالة والنزاهة وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في تقديم المحتويات الرقمية التعليمية، واكساب الطلبة مهارات التعلم الذاتي للتكيف الحياتي، وبناء الشخصية الريادية المبدعة لإيجاد متعلّم مبدع وتوظيف قدرات الطلبة واستثمار ميولهم واهتماماتهم، والشراكة مع المؤسسات المجتمعية، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

أجمع العديد من الباحثين على أهم الأبعاد للتميُّز الوظيفي والتي تلخصت بالأبعاد المرتبطة بتميز القيادة وقدرتها التأثيرية على الأفراد وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية وبناء بيئة تحفز الإبداع والتجديد والابتكار، وتميُّز المرؤوسين والحرص

على تطويرهم وتنمية قدراتهم، والثقافة التنظيمية الداعمة للانجاز، بالإضافة للتميز الشخصي والتميز الاجتماعي (الرفوع، 2023 & أبو عابد، 2019).

ومن وجهة نظر الباحثة من خلال ماسبق فإن وصول الموظف للتميز الوظيفي أصبح من متطلبات التطور على الصعيد المهني، فالتميز يُشعر الفرد بالرضى والثقة وإثبات الذات، وفيه يختصر الوقت لتطوير نفسه على الصعيدين الشخصي والمهني، كما ان تطوير المؤسسات على اختلافها يدعو لزماً للتوجه نحو الإستراتيجيات الحديثة في الإدارة والتغيير بطريقة تحقق لها الكفاءة والفاعلية، ويظهر من خلال توفر معايير للتميز الوظيفي لديها.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع الإدارة المرئية ومنها:

دراسة الهزاع (2021) التي تم تطبيقها على عينة من أعضاء الهيئات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية والذي بلغ عددهم (300) لقياس درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعة الأردنية، وقامت الباحثة بتطوير الإستبانة كأداة للدراسة وقد أظهرت نتائجها أن تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعة الأردنية جاء بدرجة عالية وأن مستوى تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة عالية أيضاً، إلى جانب وجود ارتباط إيجابي مرتفع بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية بجميع أبعادها لتحقيق الأداء المتميز. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.

أما دراسة المواجدة (2022)، فقد توصلت لعدد من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة الإدارة المرئية في الدوائر الحكومية جاء مرتفعاً، حيث تم بناء إستبانة كأداة تم توزيعها على عينة مجتمع الدراسة والتي تكونت من (148) مديراً ومساعداً ورئيس قسم، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتبين وجود أثر ذي دلالة احصائية للإدارة المرئية في الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية من وجهة نظر المديرين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

ونتيجة دراسة العوامل (2019) التي هدفت التعرف على الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي كمنهج للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (222) معلماً ومعلمة، وتم تطوير الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء كان متوسطاً من وجهة نظر معلمهم، وأن هنالك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء.

كما ووضحت دراسة بيتيتسي، وكوكا، وآتيس (Bitici, & Cocca, & Ates, 2016) إلى أن الإدارة المرئية تعمل على دعم وتطوير الأداء، وتسهيل قياسه ومراجعته، وتحسين الإتصال الداخلي والخارجي والتعاون، وتدعم التحسين المستمر والإبتكار على مستوى المنظمات الصغيرة والكبيرة، وقد تم استخدام دراسة الحالة والمقابلة والملاحظة كأداة للدراسة على (7) شركات تصنيع صغيرة في جميع أنحاء أوروبا، واعتمدت الدراسة المنهج الإستقرائي كمنهج للبحث.

ونظراً لأهمية التميز الوظيفي فقد تناولته العديد من الدراسات ومنها : دراسة مانع (2022) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التحفيز وتمرير الأداء الوظيفي لدى الموظفين، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق إستبانة على عينة مكونة من (42) موظفاً من مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة. وتم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي لقياس النتائج. بينما أظهرت نتائج دراسة سلمان (2022) وجود مستوى مرتفع جداً لمقياس التميز الوظيفي وتأثيراً إيجابياً لممارسات الموظف على صناعة التميز الوظيفي لدى الموظفين في دولة الإمارات، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الإرتباطي لتحقيق أهداف الدراسة وقد تم تصميم أداة الاستبانة لهذا الغرض حيث بلغت عينة الدراسة (480) موظفاً

من الحاصلين على جوائز التميز الوظيفي في دولة الإمارات خلال (6) جوائز رسمية لمدة (25) عاماً.

أما دراسة عامر (2021) والتي هدفت التعرف إلى دور ثقافة التميز في الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، حيث بلغت عينة الدراسة (72) عضواً من رؤساء ومقرري الأقسام العلمية في جامعة تكريت، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لتحقيق اهداف الدراسة وقد أبرزت نتائجها أن المتوسط العام لمستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً لدى رؤساء ومقرري الأقسام العلمية في جامعة تكريت.

بينما خلصت دراسة (Phrmaket, Mettathamrong, & prajudtasri, 2023) إلى أن السلوك الابتكاري في العمل له تأثير ايجابي على الحماس الوظيفي للتميز. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة بلغت (116) موظفاً في قطاع معدات الاتصالات في دائرة الأعمال الصناعية بوزارة الصناعة في تايلاند. وأكدت نتائج دراسة كما وهدفت دراسة نوغراها وكيسومانينجدياه (Nugraha, & Kesumaningdyah, 2020) إلى معرفة أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية وتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في نظام أمن المعلومات في شركة (PUSINFOLAHTA TN) في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على (98) موظفاً، وأظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظفين كان مرتفعاً، وأنه يوجد تأثير إيجابي للتدريب على الكفاءة الوظيفية وتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين.

منهج الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان، والبالغ عددهم (4339) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023 / 2024). في حين تكونت عينة الدراسة من (392) معلماً ومعلمة من معلمين ومعلمات المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الميسرة، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1): أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	201	51.3%
	أنثى	191	48.7%
	المجموع	392	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	102	26%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	141	36%
	10 سنوات فأكثر	149	38%
	المجموع	392	100%

أداة الدراسة

بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية حيث تكونت الاستبانة من جزأين الجزء الأول تمحور حول الإدارة المرئية وتم الاستعانة بدراسة ابوهزيم (2020)، المواجدة (2022)، والهزاع (2021) في تطويرها وتم توزيع الإدارة المرئية على ثلاثة مجالات وهي (قواعد العمل، التواصل مع الواقع، القضاء على الهدر) وتمحور الجزء الثاني حول التميز الوظيفي وتم الاستعانة بدراسة الرفوع (2023)، وسلمان (2022) في تطويرها وتم توزيع

التميز الوظيفي على خمسة مجالات وهي (الفلسفة الشخصية، التعلم والرقمنة، التنمية المهنية المستدامة، الإبداع والابتكار، الإنجازات).

صدق أداة الدراسة

أ- صدق المحكمين (الظاهري)

للتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات: الإدارة والقيادة التربوية والقياس والتقويم والمناهج وطرق التدريس، وطلب منهم إبداء الرأي في سلامة ووضوح الصياغة اللغوية ودقتها ودرجة ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ومدى ملائمة كل فقرة للبعد الذي تنتهي إليه وأية تعديلات أو اقتراحات أخرى يرونها مناسبة وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم إجراء التعديلات المطلوبة سواء ما يتعلق بالصياغة واللغة أو المحتوى والجدول (2) يبين الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها.

الجدول (2) مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الإدارة المرتبة	1	قواعد العمل	12	12-1
	2	التواصل مع الواقع	10	22-13
	3	القضاء على الهدر	12	34-23
	مجموع الفقرات		34	34-1
التميز الوظيفي	1	الفلسفة الشخصية	5	5-1
	2	التعلم والرقمنة	8	13-6
	3	التنمية المهنية المستدامة	4	17-14
	4	الإبداع والابتكار	4	21-18
	5	الإنجازات	5	26-22
	مجموع الفقرات		26	26-1
	المجموع الكلي للفقرات		60	

ب- صدق البناء

للتأكد من صدق بناء الاستبانة تم توزيعها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتهي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية لكل جزء، وبين الجدولان (4) و(5) معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الدرجة الكلية لكل جزء.

الجدول (3): قيم معاملات ارتباط فقرات الإدارة المرتبة مع المجال ومع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	0.78**	0.70**	18	0.85**	0.80**
2	0.71**	0.66**	19	0.76**	0.67**
3	0.65**	0.57**	20	0.79**	0.78**
4	0.67**	0.59**	21	0.73**	0.71**

0.76**	0.80**	22	0.60**	0.68**	5
0.81**	0.85**	23	0.64**	0.69**	6
0.53**	0.57**	24	0.72**	0.78**	7
0.52**	0.56**	25	0.62**	0.66**	8
0.66**	0.81**	26	0.55**	0.55**	9
0.76**	0.76**	27	0.70**	0.77**	10
0.79**	0.82**	28	0.69**	0.70**	11
0.84**	0.94**	29	0.65**	0.68**	12
0.78**	0.79**	30	0.78**	0.82**	13
0.71**	0.73**	31	0.73**	0.80**	14
0.72**	0.73**	32	0.79**	0.83**	15
0.73**	0.81**	33	0.77**	0.83**	16
0.65**	0.70**	34	0.78**	0.85**	17

****دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)**

يبين الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة الدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.55-0.94) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.52-0.84) وهي قيم دالة إحصائياً.

الجدول (4): قيم معاملات ارتباط فقرات التميز الوظيفي مع المجال ومع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	0.78**	0.59**	14	0.78**	0.72**
2	0.90**	0.54**	15	0.83**	0.58**
3	0.76**	0.55**	16	0.85**	0.68**
4	0.72**	0.57**	17	0.69**	0.53**
5	0.71**	0.62**	18	0.73**	0.66**
6	0.61**	0.57**	19	0.79**	0.55**
7	0.84**	0.84**	20	0.86**	0.60**
8	0.74**	0.70**	21	0.86**	0.63**
9	0.79**	0.75**	22	0.77**	0.50**
10	0.69**	0.61**	23	0.57**	0.56**
11	0.63**	0.56**	24	0.85**	0.72**
12	0.51**	0.50**	25	0.83**	0.77**
13	0.61**	0.58**	26	0.84**	0.59**

****دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)**

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.51-0.90) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.50-0.84) وهي قيم دالة إحصائياً.

ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من مدى ثبات الاستبانة من خلال حساب قيم الثبات بطريقة كرونباخ ألفا حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وبين الجدول (5) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

الجدول (5) قيم معاملات الثبات

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الإدارة المرئية	قواعد العمل	12	0.89
	التواصل مع الواقع	10	0.94
	القضاء على الهدر	12	0.92
	الإدارة المرئية ككل	34	0.96
التميز الوظيفي	الفلسفة الشخصية	5	0.87
	التعلم والرقمنة	8	0.83
	التنمية المهنية المستدامة	4	0.80
	الإبداع والابتكار	4	0.83
	الإنجازات	5	0.82
	التميز الوظيفي ككل	26	0.92

يبين الجدول (5) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا الكلي لمتغير الإدارة المرئية بلغ (0.96)، أما قيمة معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات التميز الوظيفي الكلي بلغ (0.92).

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة عمان للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في قصبة عمان على فقرات أداة الإدارة المرئية ويوضح الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
متوسطة	1.03	3.26	قواعد العمل	1	1
متوسطة	1.04	3.24	التواصل مع الواقع	2	2
متوسطة	1.02	3.22	القضاء على الهدر	3	3
متوسطة	0.42	3.24	الإدارة المرئية (الكلي)		

يوضح الجدول (6) أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قصبة عمان للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.42) وبأهمية نسبية متوسطة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات أداة التميز الوظيفي ويوضح الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التميز الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان مرتبة تنازلياً

الترسلل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	1	الفلسفة الشخصية	3.32	1.04	متوسط
4	2	الإبداع والابتكار	3.28	1.05	متوسط
2	2	التعلم والرقمنة	3.28	1.03	متوسط
3	4	التنمية المهنية المستدامة	3.27	1.03	متوسط
5	5	الانجازات	3.21	1.04	متوسط
		مستوى التميز الوظيفي ككل	3.28	1.01	متوسط

يبين الجدول (7) أنّ مستوى التميز الوظيفي الكلي لدى معلمي المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً بوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.01) وبأهمية نسبية متوسطة.

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان، جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن مفهوم الإدارة المرئية لا يلقى الإنتشار المطلوب في مجتمع المدارس الحكومية، ولأن الفكر السائد لدى الموظفين عن الوظائف الحكومية أنها تتمتع بالأمان الوظيفي، مما يشكل مساحة من الراحة لدى وعدم القلق من الرقابة المستمرة، فضلاً عن عدم امتلاك المدارس الحكومية للإمكانيات الكافية من حيث التقنيات التكنولوجية التي تساعد في تطبيق الإدارة المرئية بالشكل المطلوب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العوامل (2019) بأن درجة تطبيق الإدارة المرئية جاءت بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، واختلفت مع دراسة المواجهة (2022)، ودراسة الهزاع (2021) التي توصلت إلى أنّ مستوى ممارسة الإدارة المرئية جاء مرتفعاً. ودراسة بيتيتسي، وكوكا، وأتيس (Bitici, & Cocco, 2016) للكشف عن تأثير الإستراتيجية المرئية وتقنيات إدارة الأداء على معايير الأداء والممارسات الإدارية في المؤسسات وأظهرت النتائج ان الإدارة المرئية تعمل على دعم وتطوير الأداء.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: ما مستوى التميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان من وجهة نظرهم؟

بيّنت النتائج بعد تحليلها إحصائياً ووفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، بأن المستوى الكلي للتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة عمان جاء متوسطاً من وجهة نظرهم، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي له (3.28) بانحراف معياري (1.01)، وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك معلمي المدارس الحكومية في قسبة عمان لأهمية فلسفتهم الشخصية والتزامهم بواجباتهم، ووضوح الاهداف التي يسعون لتحقيقها، ومستوى الإبداع والابتكار

لديهم، إضافة إلى إدراكهم لأهمية الرقمنة والوسائل التكنولوجية في تحقيق التميز في أي مجال، ووعي المعلمين بأهمية انجازاتهم على صعيد العمل للوصول إلى التميز الوظيفي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عامر (2021) التي هدفت التعرف إلى دور ثقافة التميز في الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لمستوى للأداء الوظيفي كان متوسطاً لدى رؤساء ومقرري الأقسام العلمية في جامعة تكريت، واختلفت مع دراسة سلمان (2022) التي هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات الموظف على التميز الوظيفي في جائزة التميز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جداً لمقياس التميز.

الخلاصة

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم في قصبة عمان، حيث أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وأن المستوى الكلي للتميز الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قصبة عمان جاء متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأضأت الدراسة على ضرورة عقد دورات وورش تدريبية عن أهمية الإدارة المرئية، وتفعيل دور التكنولوجيا في المدارس الحكومية، وتفعيل مشاركة المعلمين في خطط تحسين الأداء العام في المدارس الحكومية، والإهتمام بتنمية أدائهم مهنيًا وذاتيًا وتطوير الجانب الإبداعي للطلبة.

التوصيات:

- 1- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم ومن خلال إدارات المدارس الحكومية لمفهوم وممارسات الإدارة المرئية لتحقيق التميز الوظيفي.
- 2- تنفيذ البرامج والدورات التدريبية للمدراء ومعلمي المدارس للتوعية بأهمية تطبيق اسلوب الإدارة المرئية في المدارس الحكومية.
- 3- تطوير البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية بشكل أوسع في المدارس الحكومية وتوظيفها لتحقيق التميز الوظيفي.
- 4- إشراك المعلمين بالخطط التحسينية للأداء العام في المدارس الحكومية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت (2015). *إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات*، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو عابد محمد عقله (2019). أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 4(1)، 193-218.
- أبو هزيم، راية عبد الوهاب (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- بلواضح، أحمد سيف الدين (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 8(2)، 498-517.
- البناء، دينا محمود (2021). مدى تطبيق القياده الادارية لمتطلبات الادارة المرئية وتأثيرها على اداء العاملين في شركات الاتصال الخلوية "جوال-أريديو" من وجهة نظر العاملين فيها، *الجامعة الإسلامية للدراسات العليا، غزة، فلسطين*.
- جاد الله، رولا (2020). دور المعلمين الفائزين في جائزة الملكة رانيا للتميز التربوي في تنمية مهارات التفكير الرياضي لدى طلبتهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، *الجامعة الهاشمية للدراسات العليا، الرزقاء، الأردن*.
- حسين، حسين علي (2021). التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(1)، 521-551.
- حسين، سبير، وحمد، محمد (2022). الإدارة المرئية مدخل لتحسين اداء القيادات الجامعية في الادارة، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 4(4)، 1-15.
- الرفوع، بيان ابراهيم (2023). أثر الخدمات الالكترونية على التميز الوظيفي في وزارة العدل الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، *جامعة مؤتة للدراسات العليا، الكرك، الأردن*.
- زينو، سارة عبد الحميد (2020). الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، *الجامعة الإسلامية للدراسات العليا، غزة، فلسطين*.
- الزبود، إكرام محمود (2021). القيادة الإبداعية وأثرها في التميز الوظيفي: دراسة حالة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، *جامعة الزرقاء للدراسات العليا، الزرقاء، الأردن*.
- سلمان، منى جواد (2022). أثر القيادة الملهمه وممارسات الموظف المتميز على صناعة التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة-جوائز التميز الوظيفي/نموذجاً، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، *جامعة العلوم الإسلامية الماليزية للدراسات العليا، سيريمبان، ماليزيا*.
- السيلاوي، علي فالح (2023). السعادة في مكان العمل وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، *مجلة الكلية الإسلامية، 2(72)*، 806-832.
- عامر، نصيف مراوان (2021). دور ثقافة التميز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية في جامعة تكريت، *مجلة التراث*، 11(5)، 454-474.
- العجمي، كروز (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل ادارة التميز، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18(3)، 337-374.
- العنزي، فهد زيدان (2020). درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) *جامعة ال البيت للدراسات العليا، المفرق، الأردن*.
- العوامل، سارة (2019). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، *جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن*.
- مانع، فاطمة (2022). الدور التحفيزي للقيادة وأثره على تميز الأداء الوظيفي للأفراد: دراسة حالة مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة، *مجلة دفاتر الاقتصادية*، 13(1)، 637-651.
- المواحدة، نائر خالد (2022). أثر الادارة المرئية في الاداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، *جامعة مؤتة للدراسات العليا، الكرك، الأردن*.
- الهزاع، منار محمود (2021). دور استراتيجيات الادارة المرئية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، *جامعة البلقاء التطبيقية للدراسات العليا، السلط، الأردن*.

المراجع الأجنبية

- Bititci, U.,Cocca,P.& Ates,A. (2015). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organizations. *International Journal of Production Research* ,54(6), 1-23.
- Gupta,S. H.& Jain,S. (2014). The 5s and kaizen concept for overall improvement of the organization: a case study. *International Journal of Lean Enterprise Research* ,vol (1),No.1.
- Kouri,J. (2018). Operational Excellence-a guide to success [Unpublished thesis,Engineering Degree Programme in industrial management and Engineering].
- Nugraha,A.&Kesumaningdyah,H. (2020). The effect of the job competency and information technology training in improving the job performance of the information system security personnel at Pusinfoha TNI,Indonesia. *European of human journal of human resource management studies* ,vol4(4).
- Phromket,C. H.,Mettathamrong,J.&Prajudtasri,P. (2023). Innovative work behavior capability and job enthusiasm for excellence on proactive job effectiveness of employees in the Thi telecommunications equipment sector. *ABAC Journal Assumption University* ,vol1(44).
- Steenkamp,L. P.,Hansen,D.& Oosthuizen,G. A. (2017). Visual management system to manage manufacturing resources. In *14th Global Conference on Sustainable Manufacturing*,GCSM 3-5 October 2016,Stellenbosch,South Africa.
- Tezel,A.& Aziz,Z. (2017). From Conventional to IT Based Visual Management: A Conceptual Discussion for Lean Construction. *Journal of Information Technology in Construction* ,22,220-246.