

Visible Leadership and Organizational Symmetry in Secondary Schools: Teachers' Perspectives from Bani Obeid Directorate

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة المرئية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي للمعلمين من
وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديرية بني عبید

Zuhair Al-Rabbaie^{1*}.

¹Ministry of Education, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 May 2023

Accepted 02 Jul 2023

Published 01 Apr 2026

*Corresponding author:

Ministry of Education, Irbid, Jordan.

Email: Zuhairrq@yahoo.com.

Abstract

This study explores the degree to which secondary school principals practice visible leadership and its relationship with teachers' organizational symmetry in the Bani Obeid Directorate of Education. Adopting a descriptive correlational design, the study surveyed 244 purposefully selected teachers using a two-domain questionnaire (visible leadership; organizational symmetry). Findings indicate a high level of principals' visible leadership practice and a very high level of organizational symmetry among teachers, with no significant differences by gender, specialization, qualification, or years of experience. The positive association between visible leadership and organizational symmetry highlights the role of leader presence, communication clarity, and accessibility in reinforcing coherent structures and shared norms. Implications include instituting walk-through routines and open-door policies, embedding transparent communication dashboards, aligning appraisal and recognition systems with symmetry-supportive behaviors, and offering leadership development focused on visibility competencies (e.g., instructional presence, feedback loops, and stakeholder engagement). The Ministry of Education and school districts can employ these insights to design evidence-informed professional learning and monitoring frameworks that sustain organizational coherence.

Keywords: Visible Leadership, Organizational Symmetry, School Principals, Educational Leadership.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة المرئية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديرية بني عبید، تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية متيسرة بلغ عددها (٢٤٤) معلماً ومعلمة. استخدمت الاستبانة والتي تكونت من مجالين هما القيادة المرئية، والتماثل التنظيمي كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبید يمارسون القيادة المرئية بدرجة عالية، وتبين عدم وجود فروق في استجابات المعلمين حسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة، كما تبين أن مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة عالية جداً. أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق في استجابات المعلمين حسب متغيرات: الجنس والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد أظهرت أيضاً وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة المرئية وبين مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرئية، التماثل التنظيمي، مديرو المدارس، القيادة التربوية.

١. المقدمة

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تُعَد القيادة حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة وخططها وتصوراتها ورؤيتها المستقبلية، كما تسهم في دعم الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية، وتنمية وتدريب الأفراد القادرين على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وذلك عن طريق كسب ثقتهم بما يحقق تعاونهم وإنجاز المهام الموكلة إليهم.

أخذت التوجهات الإدارية في المجالين التعليمي والتربوي اتجاهاً نحو القيادة المرئية التي تركز على تحسين أداء المؤسسة التعليمية من خلال العاملين فيها (علي، ٢٠١٥). وقد لجأ اليابانيون إلى استخدام الإدارة المرئية لتطوير المؤسسات، حيث يُعَد الباحث الياباني إيماي (Imai) أحد أبرز رواد هذا الاتجاه؛ إذ اعتبرها أسلوباً إدارياً يُدخل التحسينات بصورة تدريجية بهدف تقليل التكاليف والهدر. وعلى المستوى التعليمي، تنطلق الإدارة المرئية من أن المؤسسات ينبغي أن تُدار من موقع الحدث، وأن يكون مديرو التعليم في مواقع الإنتاج الفعلية لمعرفة كيفية سير العملية بدقة. كما تُعَد الإدارة المرئية منهج عمل مستمراً يُستخدم في إدارة الأحداث اليومية، ويستمد قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي؛ إذ يعتمد هذا الأسلوب على إدارة المشكلة من مكان حدوثها، وبالتالي يمكن إدارة الوقت بدقة وسرعة مناسبة للتخلص من جذور المشكلة ومنع تكرارها مستقبلاً (يوسف، ٢٠١٣).

تعمل الإدارة المرئية على توضيح الرؤية الإدارية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية لجميع العاملين فيها، لتنتقل رسالتها إلى ضمير القائمين على العمل المؤسسي على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وبذلك تُطلق الطاقات المهنية الإبداعية والقدرات الخلاقة القادرة على الابتكار، وتُورَّع المهام للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال توفير المناخ المناسب للتجريب واكتشاف الجديد (أبو طربوش، ٢٠١٤).

وقد تسهم الإدارة المرئية التي يمارسها المديرون في مدارسهم في زيادة مستوى الشفافية والوضوح، وتعزيز تقدير المعلمين لأداء الإدارة المدرسية، كما قد تسهم في رفع مستوى الروح المعنوية لديهم، مما يؤدي إلى شيوع مظاهر التماثل التنظيمي لدى المعلمين، الذي يُعَد أحد أشكال الارتباط النفسي، ويحدث عندما يتبنى الأعضاء الخصائص المميزة للمنظمة بوصفها خصائص لأنفسهم، الأمر الذي يؤثر في مدى اهتمامهم بعملهم ومستوى مشاركتهم في المنظمة التي ينتمون إليه (Dutton et al., 1994).

ويحقق التماثل التنظيمي عدة أهداف، منها – كما يذكر العتيبي (٢٠١٦) – حث الأفراد على العمل المتواصل، وتوفير بيئة عمل داعمة تحدّ من الصراعات قدر الإمكان، وترفع مستوى ولاء الأفراد تجاه المنظمة. كما أن له أثراً إيجابياً في البيئة المحيطة بما يحقق المصالح المشتركة، ويؤدي إلى زيادة مستوى الولاء والالتزام والتعاون مع المؤسسة، والمحافظة على سمعتها والدفاع عن مصالحها، والمساهمة في تحسين مكانتها، فضلاً عن دفع الموظفين إلى بذل جهود أكبر لتحقيق أهدافها. كما يساعد التماثل التنظيمي في إحداث التغيير داخل المؤسسة بسهولة دون وجود مقاومة أو اعتراض من الأفراد، إضافة إلى تأثيره الإيجابي في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم واعتقاداتهم.

١،١،١ الدراسات السابقة

أجرى الخزاعي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مكة المكرمة من وجهة نظرهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه المسحي، واعتمدت مقياس ميلر (Miller)، حيث طُبِّق على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٢٢) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مكة المكرمة جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو الآتي: (التشابه، الولاء، العضوية). كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس حول

تمثلهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة لصالح من خبرتهم أقل من (٥) سنوات، في حين لم تكشف عن وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

وأجرت العواملة وحراشة (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٢) معلماً ومعلمة، بنسبة (٢٥٪) من مجتمع الدراسة. وبينت الدراسة أن مستوى الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظة نفسها جاء بدرجة متوسطة أيضاً. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم.

وأجرت اللاحم (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للقيادة المرئية وعلاقتها بالتمثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٣٩٧) معلمة من معلمات المدارس المتوسطة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للقيادة المرئية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة في النمط الديمقراطي، وبدرجة متوسطة في النمط الأوتوقراطي، وبدرجة ضعيفة في النمط الترشيحي. كما أظهرت النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس المتوسطة جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي في القيادة لدى القائدات والتماثل التنظيمي لدى المعلمات. في المقابل، ظهرت علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين النمطين الأوتوقراطي والترشيحي في القيادة لدى القائدات وبين التماثل التنظيمي لدى المعلمات. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة قائدات المدارس للقيادة المرئية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو التخصص أو سنوات الخبرة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس المتوسطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم، ولمتغير الخبرة لصالح ذوات الخبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر)، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

وأجرى أبو هزيم (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في لواء ماركا والبالغ عددهم (١٠٤٤)، وبلغت عينة الدراسة (٢٨٥) معلماً. وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة المرئية، والثانية لقياس مستوى التميز المؤسسي في المدارس الثانوية في لواء ماركا. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق دالة تبعاً لسنوات الخدمة لصالح من كانت خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات.

وهدف دراسة العنزي (٢٠٢٠) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم. وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٢) معلماً ومعلمة في منطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة مكونة من مجالين؛ تناول المجال الأول الإدارة المرئية، في حين تناول المجال الثاني التميز الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة المرئية جاءت متوسطة، في حين جاء مستوى التميز الإداري بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء استراتيجية وضع قواعد العمل والإدارة المرئية، وكانت الفروق لصالح الذكور. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، في حين ظهرت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء استراتيجية القضاء على الهدر، وجاءت الفروق لصالح من كانت خبرتهم أكثر من (٥) سنوات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين.

وسعت دراسة عبيد (٢٠٢٠) إلى الكشف عن العلاقة بين التماثل التنظيمي والأمن الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة عمان، وكذلك الكشف عن الفروق في متوسط استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات نوع قطاع رياض الأطفال ومنطقة العمل والخبرة والمؤهل العلمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (١٦٠) مديرة و(٣٨٦) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن مديرات رياض الأطفال يتمتعن بمستوى

متوسط من التماثل التنظيمي، كما يرتبط التماثل التنظيمي بالأمن الوظيفي بعلاقة إيجابية طردية. وأظهرت النتائج وجود فروق في متوسط استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير منطقة العمل فقط، وذلك لصالح لواء قصبة عمان ولواء الجامعة.

وهدفت دراسة مارسيليا وكافوا (Marcella & Kafwa, 2011) إلى الكشف عن دور القيادة المرئية في تجاوز أزمة التعليم في كينيا وإيجاد حلول لها. وقد اطلع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتحليل نتائجها، واستخدما المنهج التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن الإدارة المرئية الناجحة تتطلب وجود قيادات تمتلك صفات ومؤهلات شخصية جيدة تمكنها من معالجة مشكلات الأزمة التي يمر بها التعليم في كينيا والعمل على تطويره. كما أظهرت النتائج أن طبيعة الإدارة التربوية تعكس أداء المؤسسات التعليمية وتقدمها، الأمر الذي يستلزم تطويرها وتنميتها باستمرار للمحافظة على المورد البشري وتطوير أدائه، إذ تسهم الإدارة المرئية بدرجة كبيرة في رفع مستوى الدافعية نحو العمل.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عمل الباحث في ميدان التربية والتعليم في عدة مواقع قيادية، لاحظ وجود فجوة بين أداء الإدارات التربوية والمدرّسين؛ لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد للقيادة المرئية بوصفها نمطاً إدارياً حديثاً يقوم على مبدأ المشاركة الفاعلة بين قادة المدارس والمعلمين داخل البيئة المدرسية. كما تقوم القيادة المرئية على استراتيجيات واضحة تهدف إلى رفع مستوى العاملين وزيادة إنتاجيتهم من خلال مشاركة قادة المدارس في وضع قواعد العمل التربوي، والتطهير، والترشيد، والقضاء على الهدر في المدرسة، وعلاقة ذلك بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد للقيادة المرئية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد للقيادة المرئية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)؟
٣. ما مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة المرئية ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين؟

٣. هدف وأهمية الدراسة

٣,١ هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد للقيادة المرئية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن مستوى التماثل التنظيمي لديهم.

٣,٢ أهمية الدراسة

١. **الأهمية النظرية:** تظهر أهمية هذه الدراسة في توافق توجهاتها مع خطط التطوير التربوي، ومع رؤية وزارة التربية والتعليم وأهدافها، واستجابةً لبعض التوصيات على المستويين المحلي والعالمي بضرورة الاهتمام بالقيادة المرئية لدى مديري المدارس، والكشف عن علاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات وأثره في الأداء المدرسي.

٢. **الأهمية العملية:** يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية في الوقوف على واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية، كما يُؤمل أن تساهم في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس من خلال ما تحمله الإدارة المرئية من مضامين حديثة تساهم في تحقيق النمو الشامل والمتكامل في العملية التعليمية.

٤. التعريفات الإجرائية

القيادة المرئية

عملية إدارية حديثة تهدف إلى تحسين العمليات الإدارية من خلال وجود مديري المدارس في مواقع العمل، والتفاعل المباشر مع المعلمين، ومساعدتهم وتوجيههم وتصحيح مسار العمل، إضافة إلى تزويدهم بالمعلومات المرتبطة بالعمل. وسيتم قياسها من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات محور القيادة المرئية في أداة الدراسة.

التماثل التنظيمي

الشعور الإيجابي لدى المعلمين والمعلمات تجاه مدارسهم، وما يتضمنه من انتماء وولاء لها، وتطابق أهدافهم الشخصية مع أهداف المدرسة. ويُقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس التماثل التنظيمي.

٥. حدود الدراسة

- **الحد المكاني:** تم تطبيق أداة هذه الدراسة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية لواء بني عبيد.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.
- **الحد البشري:** عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية.
- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى مستوى القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر التربوية كما هي في الواقع، حيث يصف الظاهرة المراد دراستها ويحلل بياناتها، ويكشف عن العلاقات بين متغيراتها المختلفة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

١. **المتغيرات الرئيسية** وتشمل متغيرين رئيسيين هما:
 - القيادة المرئية.
 - التماثل التنظيمي لدى المعلمين.
٢. **المتغيرات الوسيطة** وتشمل المتغيرات الآتية:
 - الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
 - التخصص: وله فئتان (إنساني، علمي).
 - المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه).
 - سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من ٥) سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، (١٠) سنوات فأكثر.

٦,٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية لواء بني عبيد، والبالغ عددهم (٧٥٠) معلماً ومعلمة، وذلك وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة لتطبيق أداة الدراسة عليها، وقد بلغت نسبة العينة (٣٢,٥%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢٤٤) معلماً ومعلمة كما هو مبين في جدول (١).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٧٢	٢٩,٥%
	أنثى	١٧٢	٧٠,٥%
	المجموع	٢٤٤	١٠٠%
التخصص	إنسانية	١٤٣	٥٨,٦%
	علمية	١٠١	٤١,٤%
	المجموع	٢٤٤	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	١٩٠	٧٧,٩%
	ماجستير	٤٣	١٧,٦%
	دكتوراه	١١	٤,٥%
عدد سنوات الخبرة	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	٣٣	١٣,٥%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٨	١٩,٧%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٦٣	٦٦,٨%
	المجموع	٢٤٤	١٠٠%

٦,٥ أداة الدراسة

تم إعداد استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء؛ حيث تضمن الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. أما الجزء الثاني فخصص لقياس درجة القيادة المرئية، في حين خصص الجزء الثالث لقياس مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

وقد تم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من البدائل الآتية: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، حيث أعطيت الأوزان الآتية على الترتيب: (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي القيادة المرئية والتماثل التنظيمي. كما تم التحقق من صدق الأداة وثباتها قبل تطبيقها على عينة الدراسة.

صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على (١٠) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى تقديم أي مقترحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل بعض الفقرات أو استبدالها وفقاً لآرائهم، حتى خرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية. وقد بلغ العدد النهائي لفقرات الاستبانة (٣٩) فقرة تتعلق بمحور القيادة المرئية، و** (١٧) فقرة تتعلق بمحور التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وبذلك أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

صدق البناء لأداة الدراسة

للتأكد من صدق البناء لأداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) معلماً من مجتمع الدراسة، وقد تم استبعادهم من العينة الفعلية للدراسة.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة. وتوضح نتائج معاملات الارتباط في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات محور القيادة المرئية والمحور ككل

المجالات	المجال الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل	المجال الثاني: استراتيجية الترشيد	المجال الثالث: استراتيجية التطهير	القيادة المرئية
المجال الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل	١			
المجال الثاني: استراتيجية الترشيد	**٠,٩١٠	١		
المجال الثالث: استراتيجية التطهير	**٠,٨٦٨	**٠,٩٣١	١	
القيادة المرئية	**٠,٩٥٣	**٠,٩٨٠	**٠,٩٦٨	١

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط مع الأداة ككل، وقيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة، قد كانت جميعها أكبر من (٠,٣٠)، وهي ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة. كذلك تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور والمجالات التي تنتمي إليها. وبين الفقرات والأداة ككل، وكما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال مع المجال ومحور القيادة المرئية (الكي)

المجال	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المحور
المجال الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل	يضع المدير قوانين العمل بوضوح.	٠,٨٤٤**	٠,٨١٨**
	يعمل المدير على تعديل قواعد العمل لتواكب التقدم والتطور.	٠,٧٩٣**	٠,٧٥٥**
	يكلف المدير المعلمين بالأعمال ضمن اختصاصاتهم.	٠,٧٦٧**	٠,٧٢٢**
	يحدد المدير المهام والطرق ومعايير قياس الأداء بناءً على قواعد العمل.	٠,٨٤١**	٠,٧٩٦**
	يستخدم المدير أساليب المراجعة والتقييم.	٠,٨٤٦**	٠,٨٠٥**
	يتعامل المدير مع المعلمين بشفافية.	٠,٨٢٧**	٠,٨٠٠**
	يعمل المدير على تطبيق الالتزام باللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل.	٠,٧٩٨**	٠,٧٦٧**
	يلتزم المدير بقوانين عمل المدرسة مع رسالتها وغايتها وأهدافها.	٠,٨٣٦**	٠,٧٨٢**
	يعقد المدير اجتماعات دورية لتأكيد قواعد وسير العمل.	٠,٧٤٠**	٠,٦٩٨**
	يتبنى المدير تدريب الكوادر بشكل مستمر.	٠,٧٧٩**	٠,٧٢٩**
	يضع المدير تعليمات داخلية لتنظيم سير العمل داخل المدرسة.	٠,٨٠٦**	٠,٧٨٠**
	يستخدم المدير أساليب التعزيز للمعلمين.	٠,٧٨١**	٠,٧٥١**
	يعمل المدير على تطوير آليات مناسبة لتقويم الأداء.	٠,٨٢١**	٠,٧٨٩**
المجال الثاني: استراتيجية الترشيد	ينوع المدير من قراراته المتعلقة بالمعلمين لخدمة مصلحة العمل.	٠,٨٣٨**	٠,٨٢٩**

٠,٨٥٣**	٠,٨٥٧**	يستخدم المدير معايير واضحة محددة مسبقاً لتقييم الأداء.
٠,٧٦٢**	٠,٧٧٩**	يطبق المدير نظام الرقابة على الأداء بين المعلمين.
٠,٨٢٩**	٠,٨٤٠**	يضع المدير خططاً للحد من الهدر.
٠,٨٧٢**	٠,٨٨٢**	يُشعر المدير المعلمين بأن الإدارة موجودة لخدمتهم وتوجيههم.
٠,٧٦٣**	٠,٧٨٦**	يعمل المدير على الحد من الأمور الروتينية غير المهمة التي تهدر الوقت.
٠,٧١٤**	٠,٧٦٧**	يعمل المدير على ترشيد الممتلكات المستخدمة من قبل المعلمين.
٠,٨٢٩**	٠,٨٥٦**	يستخدم المدير أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة أسباب الهدر في المدرسة.
٠,٨٠٩**	٠,٨٤٠**	يوفر المدير المعلومات وأنظمة الاتصالات الإدارية الحديثة للحد من هدر الوقت.
٠,٨٢٨**	٠,٨٤٧**	يستفيد المدير من الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة بشكل أمثل.
٠,٧٩٠**	٠,٨٠٠**	يضع المدير قائمة بالأعمال المراد إنجازها يومياً والوقت المخصص لها.
٠,٨٨٢**	٠,٨٩٥**	يعزز المدير روح الانتماء لدى المعلمين تجاه العمل.
٠,٨٦٣**	٠,٨٨٠**	يعزز المدير روح الإبداع والتطوير لدى المعلمين تجاه العمل.
٠,٨٦٤**	٠,٨٧٠**	يوفر المدير مناخاً إيجابياً محفزاً لدافعية العاملين معه في المدرسة.
٠,٨٧٥**	٠,٨٨٧**	يوجه المدير طاقاته وخبراته لخدمة المدرسة.
٠,٨٨٤**	٠,٨٩٨**	يستخدم المدير أساليب إدارية حديثة ومتطورة لتطوير الأداء.
٠,٨٦١**	٠,٨٧٧**	يشخص المدير المشكلات بدقة لوضع الحلول المناسبة.
٠,٨٤٢**	٠,٨٦٥**	يمتلك المدير القدرة على التخلص من معوقات العمل.
٠,٨٣٦**	٠,٨٧٠**	يحلل المدير مشكلات المدرسة وقوفاً على الأسباب الحقيقية وراءها.
٠,٨٧٠**	٠,٩١٣**	يتعاون المدير مع المعلمين لإيجاد الحلول المناسبة.
٠,٨٤٧**	٠,٨٨٩**	يتعرف المدير على احتياجات المعلمين ويعمل على تلبيتها.
٠,٨٨٦**	٠,٩١٩**	يؤمن المدير بإدارة التغيير في مواجهة التحديات المستقبلية.
٠,٨٦٣**	٠,٨٩٣**	يؤمن المدير بمبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.
٠,٧٢٣**	٠,٧٦١**	يؤمن المدير بمبدأ العقاب والثواب للمعلمين.
٠,٨٤٠**	٠,٨٦٢**	يأخذ المدير آراء ومقترحات المعلمين في عملية صنع القرار.
٠,٨٩٤**	٠,٨٩٠**	يسعى المدير إلى وضع خطط استراتيجية بهدف تحسين أداء المعلمين.

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يظهر الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين فقرات المحور ومجال الدراسة والمحور ككل، كانت مناسبة، حيث كانت الارتباطات بين فقرات المحور ومجالات الدراسة، وبين فقرات المجالات والأداة الكلية أكبر من (٣٠٠)، وهي ملائمة لأغراض لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

كذلك تم التحقق من مؤشرات صدق بناء محور التماثل التنظيمي للمعلمين، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور والمحور الكلي. وكما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): قيم معاملات الارتباط بين فقرات محور التماثل التنظيمي للمعلمين والمحور (الكلي)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع محور التماثل التنظيمي
١	أهتم بمستقبل المدرسة وسمعتها بجدية.	٠,٧٥٢**
٢	أتضابق عندما ينتقد الآخرون المدرسة بطريقة غير موضوعية.	٠,٧٥٧**
٣	أشعر بولائي المستمر للمدرسة.	٠,٨٤٦**
٤	أفخر بأن أكون أحد المعلمين في هذه المدرسة.	٠,٨٢٥**
٥	أدافع عن المدرسة وسياساتها أمام الآخرين.	٠,٨٥٩**
٦	أرى أن إنجازات المدرسة مدعاة فخر للمعلمين.	٠,٨٣١**
٧	أحب التحدث علناً عن المشاريع الناجحة التي تنفذها المدرسة.	٠,٨٦١**
٨	أبذل أقصى جهد لتحقيق المدرسة أهدافها.	٠,٨٧٧**
٩	أعمل في المدرسة من أجل تحقيق رسالتها.	٠,٨٦٤**
١٠	أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على المدرسة.	٠,٥٨٠**
١١	أنظر إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلات يجب إيجاد الحلول لها.	٠,٨٠٨**
١٢	أرى أن قيمي وقيم المدرسة متماثلة إلى حد كبير.	٠,٨٣٤**
١٣	أعتقد أن صورة المدرسة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي.	٠,٧٥٦**
١٤	لدي انتماء للمدرسة التي أعمل فيها.	٠,٨٥٣**
١٥	أشعر بسرور كبير لأنني أعمل في هذه المدرسة.	٠,٨٦٢**
١٦	أصف نفسي للآخرين بقولي: «أعمل في هذه المدرسة».	٠,٧٩٦**
١٧	أرى أن لدي مواقف إيجابية مشتركة كثيرة مع الآخرين الذين يعملون في المدرسة.	٠,٨١٦**
١٨	أصف مدرستي بأنها أسرة كبيرة.	٠,٧٦١**

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يظهر الجدول (٥) أن معاملات الارتباط بين فقرات المحور والمحور الكلي، كانت مناسبة، حيث ان الارتباطات كانت أكبر من (٣٠)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة البحث، الطريقة الأولى هي الاختبار - إعادة الاختبار والاختبار - إعادة الاختبار، والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لعناصر الاستبانة. في الحالة الأولى تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستكشافية (١٥ معلماً) مرتين بفواصل أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (معامل الثبات) بين التطبيقين. في الطريقة الثانية، يتم حساب معامل الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ. يوضح الجدول (٥) ذلك.

جدول (٥): معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمحور القيادة المرئية والتماثل التنظيمي للمعلمين

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة
المجال الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل	٠,٩١	٠,٨٧
المجال الثاني: استراتيجية الترشيد	٠,٩٠	٠,٨٨

المجال الثالث: استراتيجية التطهير	٠,٨٨	٠,٨٨
القيادة المرئية	٠,٩٢	٠,٩٠
التماثل التنظيمي	٠,٩٥	٠,٩٣

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحوري الدراسة، ومجالاتها، وثبات الإعادة قد جاءت أكبر من (٠,٨٠)، وتعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح أداة الدراسة

لحساب النتيجة الإجمالية لأداة الدراسة، تم تطوير خمسة بدائل يُعبر من خلالها المستجيبون عن رأيهم باختبار أحد البدائل. وقد تم تصنيف كل بديل من البدائل الخمسة بالدرجات التالية:

- الدرجة (٥): عالية جدًا
- الدرجة (٤): عالية
- الدرجة (٣): متوسطة
- الدرجة (٢): متدنية
- الدرجة (١): متدنية جدًا

من أجل الحكم على مستوى المتوسط الحسابي للمجالات والأداة ككل، تم اعتماد المعيار الإحصائي التالي لتحديد مدى الفئة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{\text{عدد الخيارات (ليكرت الخماسي)}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

وبذلك أصبح معيار الحكم على المتوسط الحسابي للقيادة المرئية والتماثل التنظيمي للمعلمين على النحو الآتي:

- من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠: متدنية جدًا
- من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠: متدنية
- من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠: متوسطة
- من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠: عالية
- من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠: عالية جدًا

٦,٥ أساليب المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة القيادة المرئية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي المتعدد، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة القيادة المرئية.
- للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد التماثل التنظيمي للمعلمين.
- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التماثل التنظيمي للمعلمين.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام اختبار معامل بيرسون Pearson Correlation، لمعرفة العلاقة الارتباطية بين درجة القيادة المرئية وبين التماثل التنظيمي للمعلمين.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد، وكل مجال من مجالاتها، ويبين جدول (٦) ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	المجال الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل	٣,٩٥	٠,٦٨	١	عالية
٢	المجال الثاني: استراتيجية الترشيد	٣,٨٩	٠,٧٥	٢	عالية
٣	المجال الثالث: استراتيجية التطهير	٣,٨٤	٠,٨٠	٣	عالية
	القيادة المرئية	٣,٨٩	٠,٧٢		عالية

** الدرجة الدنيا (١)، الدرجة العليا (٥).

يظهر الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد كانت عالية، حيث جاءت تنازلياً؛ استراتيجية وضع قواعد العمل بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، يليه مجال استراتيجية الترشيد بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء مجال استراتيجية التطهير بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٨٠)، وبدرجة كبيرة. ويرى الباحث أن مجيء استراتيجية وضع قواعد العمل في المرتبة الأولى كأكثر جوانب القيادة المرئية التي يتم ممارستها لكونها تعتبر نقطة ارتكاز هامة للإدارة بشكل عام، وهي أولى المهام التي يتكفل بها المديرون، حيث أنها تعد من أشكال الإدارة الكلاسيكية التي تم انتهاجها منذ عقود، والتي تتضمن وضع الخطط للمؤسسة التعليمية وتوزيع المهام وتحديد المنهجية التي يتم من خلالها تقييم الأداء وكفاءة سير العمل من قبل المرؤوسين، في حين أن استراتيجية الترشيد واستراتيجية التطهير قد تتطلبان مهارات إدارية إضافية وخبرات متراكمة من قبل المديرين وهو الأمر الذي قد لا يتوافر لديهم جميعاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو هزيم (٢٠٢٠) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية جاءت كبيرة. لكن هذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة العنزي (٢٠٢٠) التي بينت أن درجة ممارسة الإدارة المرئية جاءت متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد وفيما يلي عرض لذلك:

المجال الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية وضع قواعد العمل وكانت النتائج كما في جدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (استراتيجية وضع قواعد العمل)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٧	يعمل المدير على تطبيق الالتزام باللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل.	٤,١٧	٠,٧٦	١	عالية
١١	يضع المدير تعليمات داخلية لتنظيم سير العمل داخل المدرسة.	٤,١١	٠,٧٨	٢	عالية
٣	يكلف المدير المعلمين بالأعمال ضمن اختصاصاتهم.	٤,٠٤	٠,٨٥	٣	عالية
٩	يعقد المدير اجتماعات دورية لتأكيد قواعد وسير العمل.	٤,٠٤	٠,٨٣	٤	عالية
٨	يلائم المدير قوانين عمل المدرسة مع رسالتها وغايتها وأهدافها.	٤,٠٢	٠,٧٩	٥	عالية
١	يضع المدير قوانين العمل بوضوح.	٤,٠٠	٠,٨٣	٦	عالية

٦	يتعامل المدير مع المعلمين بشفافية.	٣,٩٨	٠,٨٨	٧	عالية
٤	يحدد المهام والطرق ومعايير قياس الأداء بناء على قواعد العمل.	٣,٩٣	٠,٨٢	٨	عالية
٢	يعمل المدير على تعديل قواعد العمل لتواكب التقدم والتطور	٣,٨٩	٠,٨٠	٩	عالية
٥	يستخدم المدير أساليب المراجعة والتقييم.	٣,٨٩	٠,٨٣	١٠	عالية
١٢	يستخدم المدير أساليب التعزيز للمعلمين.	٣,٧٨	٠,٩٨	١١	عالية
١٠	يتبنى المدير تدريب الكوادر بشكل مستمر.	٣,٧٣	٠,٩٤	١٢	عالية
١٣	يعمل المدير على تطوير آليات مناسبة لتقويم الأداء.	٣,٧١	٠,٨٨	١٣	عالية
	المجال الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل	٣,٩٥	٠,٦٨		عالية

الدرجة الدنيا (١) والدرجة العليا (٥).

يلاحظ من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (٣,٧١) و(٤,١٧) بدرجة (عالية). حيث جاءت الفقرة (٧) التي نصت على "يعمل المدير على تطبيق الالتزام باللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٦)، وبدرجة (عالية)، في حين جاءت الفقرة (١٣) التي نصت على "يعمل المدير على تطوير آليات مناسبة لتقويم الأداء." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وبانحراف معياري (٠,٨٨) وبدرجة (كبيرة).

المجال الثاني: استراتيجية الترشيد

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية الترشيد وكانت النتائج كما في جدول (٨).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (استراتيجية الترشيد)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٥	يوجه المدير طاقاته وخبراته لخدمة المدرسة.	٤,٠١	٠,٨٩	١	عالية
٧	يعمل المدير على ترشيد الممتلكات المستخدمة من قبل المعلمين.	٣,٩٨	٠,٨٥	٢	عالية
٣	يطبق المدير نظام الرقابة على الأداء بين المعلمين.	٣,٩٦	٠,٧٧	٣	عالية
٥	يُشعر المدير المعلمين بأن الإدارة موجودة لخدمتهم ولتوجيههم.	٣,٩٥	٠,٩٤	٤	عالية
١٠	يستفيد من الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة بشكل أمثل.	٣,٩٥	٠,٨٦	٥	عالية
٤	يضع المدير خططاً للحد من الهدر.	٣,٩٢	٠,٨٨	٦	عالية
١	ينوع المدير من قراراته المتعلقة بالمعلمين لخدمة مصلحة العمل.	٣,٩١	٠,٨٢	٧	عالية
١٢	يعزز المدير روح الانتماء للمعلمين تجاه العمل.	٣,٩١	٠,٩٣	٨	عالية
١٣	يعزز المدير روح الإبداع والتطوير للمعلمين تجاه العمل.	٣,٨٩	٠,٩٣	٩	عالية
١٦	يستخدم المدير أساليب إدارية حديثة ومتطورة لتطوير الأداء.	٣,٨٤	٠,٩٣	١٠	عالية
٨	يستخدم أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة أسباب الهدر في المدرسة.	٣,٨٣	٠,٨٤	١١	عالية
٩	يوفر المعلومات وأنظمة الاتصالات الإدارية الحديثة للحد من هدر الوقت.	٣,٨٣	٠,٨٦	١٢	عالية
١٤	يوفر مناخاً إيجابياً محفزاً لدافعية العاملين معه في المدرسة على العمل.	٣,٨٣	٠,٩٦	١٣	عالية
٢	يستخدم المدير معايير واضحة محددة مسبقاً لتقييم الأداء.	٣,٨٢	٠,٨٤	١٤	عالية
١١	يضع قائمة بالأعمال المراد إنجازها يومياً والوقت المخصص لها.	٣,٨١	٠,٨٧	١٥	عالية
٦	يعمل على الحد من الأمور الروتينية غير المهمة التي تهدر الوقت.	٣,٧٣	٠,٩٤	١٦	عالية
	المجال الثاني: استراتيجية الترشيد	٣,٨٩	٠,٧٥		عالية

** الدرجة الدنيا (١)، الدرجة العليا (٥).

يلاحظ من جدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (٣,٧٣) و(٤,٠١) بدرجة (كبيرة). حيث جاءت الفقرة (١٥) التي نصت على "يوجه المدير طاقاته وخبراته لخدمة المدرسة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠١)، وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة (عالية)، في حين جاءت الفقرة (٦) التي نصت على "يعمل المدير على الحد من

الأمر الروتينية غير المهمة التي تهدر الوقت. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة (عالية).

المجال الثالث: استراتيجية التطهير

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية التطهير وكانت النتائج كما في جدول (٩).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (استراتيجية التطهير) مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	يحلل المدير مشكلات المدرسة وقوفاً على الأسباب الحقيقية وراءها.	٣,٨٩	٠,٩٤	١	عالية
٤	يتعاون المدير مع المعلمين لإيجاد الحلول المناسبة.	٣,٨٨	٠,٩٤	٢	عالية
٢	يمتلك المدير القدرة على التخلص من معوقات العمل.	٣,٨٧	٠,٨٧	٣	عالية
١	يشخص المدير المشاكل بدقة لوضع الحلول المناسبة.	٣,٨٦	٠,٩٤	٤	عالية
٧	يؤمن المدير بمبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.	٣,٨٦	٠,٩٢	٥	عالية
١٠	يسعى إلى وضع خطط استراتيجية بهدف تحسين أداء المعلمين.	٣,٨٦	٠,٨٦	٦	عالية
٦	يؤمن المدير بإدارة التغيير في مواجهة التحديات المستقبلية.	٣,٨٥	٠,٨٧	٧	عالية
٥	يتعرف المدير على احتياجات المعلمين ويعمل على تلبيتها.	٣,٨٢	٠,٩٦	٨	عالية
٨	يؤمن المدير بمبدأ العقاب والثواب للمعلمين.	٣,٧٧	٠,٩٢	٩	عالية
٩	يأخذ المدير آراء ومقترحات المعلمين بعملية صنع القرار.	٣,٧٤	٠,٩٥	١٠	عالية
	المجال الثالث: استراتيجية التطهير	٣,٨٤	٠,٨٠		عالية

** الدرجة الدنيا (١)، الدرجة العليا (٥).

يلاحظ من جدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (٣,٧٤) و(٣,٨٩) بدرجة (عالية). حيث جاءت الفقرة (٣) التي نصت على "يحلل المدير مشكلات المدرسة وقوفاً على الأسباب الحقيقية وراءها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وبدرجة (عالية)، في حين جاءت الفقرة (٩) التي نصت على "يأخذ المدير آراء ومقترحات المعلمين بعملية صنع القرار." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وبانحراف معياري (٠,٩٥) وبدرجة (عالية).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد، وفقاً لمتغير (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وبين جدول (١٠) ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد، وفقاً لمتغير (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي المجال الأول: وضع قواعد العمل	المجال الثاني: استراتيجية الترشيد	المجال الثالث: استراتيجية التطهير	القيادة المرئية الكلية	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٤,١٢	٤,١٢	٤,٠٧	٤,١	٠,٧٨٩
	أنثى	٣,٨٧	٣,٧٩	٣,٧٤	٣,٨	٠,٦٦٩
	المجموع	٣,٩٥	٣,٨٩	٣,٨٤	٣,٨٩	٠,٧١٨
التخصص	إنسانية	٤	٣,٩٣	٣,٨٧	٣,٩٣	٠,٧١٥

علمية	٣,٨٨	٣,٨٣	٣,٧٩	٣,٨٣	١٠.١	٠,٧٢٢
المجموع	٣,٩٥	٣,٨٩	٣,٨٤	٣,٨٩	٢٤٤	٠,٧١٨
بكالوريوس فأقل	٣,٩٥	٣,٩	٣,٨٥	٣,٩	١٩٠	٠,٧٣٢
ماجستير	٣,٨٧	٣,٨	٣,٧٢	٣,٨	٤٣	٠,٦٤٧
دكتوراه	٤,١٣	٤,٠٣	٤,٠٥	٤,٠٣	١١	٠,٧٦١
المجموع	٣,٩٥	٣,٨٩	٣,٨٤	٣,٨٩	٢٤٤	٠,٧١٨
عدد سنوات الخبرة	٤,٢١	٤,١٨	٤,١٤	٤,١٨	٣٣	٠,٦
من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	٤,٠٧	٣,٩٦	٣,٩٣	٣,٩٨	٤٨	٠,٧٠٩
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣,٨٦	٣,٨	٣,٧٥	٣,٨	١٦٣	٠,٧٢٨
أكثر من ١٠ سنوات	٣,٩٥	٣,٨٩	٣,٨٤	٣,٨٩	٢٤٤	٠,٧١٨
المجموع						

يُلاحظ من جدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد والمحور الكلي، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي المتعدد، وبين جدول (١١) ذلك.

جدول (٨): تحليل التباين الرباعي المتعدد للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد، وفقاً لمتغير (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

مصدر التباين	Hotelling's Trace	Sig.	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٠٢٣	٠,١٧٦	استراتيجية وضع قواعد العمل	٠,٤٣٧	١	٠,٤٣٧	١,٠٠٦	٠,٣١٧
			استراتيجية الترشيد	٠,٦٥٤	١	٠,٦٥٤	١,٢٢٥	٠,٢٧
			استراتيجية التطهير	١,٨٦٧	١	١,٨٦٧	٣,٠٥	٠,٠٨٢
			القيادة المرئية الكلية	٠,٨٩٤	١	٠,٨٩٤	١,٨٢٧	٠,١٧٨
التخصص	٠,٠٠٢	٠,٩٥	استراتيجية وضع قواعد العمل	٠,١٣٤	١	٠,١٣٤	٠,٣٠٩	٠,٥٧٩
			استراتيجية الترشيد	٠,١٥	١	٠,١٥	٠,٢٨١	٠,٥٩٦
			استراتيجية التطهير	٠,١١٢	١	٠,١١٢	٠,١٨٣	٠,٦٦٩
			القيادة المرئية الكلية	٠,١٣٢	١	٠,١٣٢	٠,٢٦٩	٠,٦٠٤
المؤهل العلمي	٠,٠١٩	٠,٦٦	استراتيجية وضع قواعد العمل	٠,٧٩٦	٢	٠,٣٩٨	٠,٩١٥	٠,٤٠٢
			استراتيجية الترشيد	٠,٥٠٧	٢	٠,٢٥٣	٠,٤٧٤	٠,٦٢٣

٠,٧٢٨	٠,٣١٨	٠,١٩٥	٢	٠,٣٨٩	استراتيجية التطهير		
٠,٥٨٥	٠,٥٣٧	٠,٢٦٣	٢	٠,٥٢٥	القيادة المرئية الكلية		
٠,١٤٥	١,٩٤٦	٠,٨٤٦	٢	١,٦٩٣	استراتيجية وضع قواعد العمل	٠,٣١	٠,٠٣٣ سنوات الخبرة
٠,٤٨٢	٠,٧٣٢	٠,٣٩١	٢	٠,٧٨٢	استراتيجية الترشيد		
٠,٢٦٣	١,٣٤٢	٠,٨٢٢	٢	١,٦٤٣	استراتيجية التطهير		
٠,٢٥٩	١,٣٦	٠,٦٦٥	٢	١,٣٣١	القيادة المرئية الكلية		
—	—	٠,٤٣٥	٢١٨	٩٤,٧٩٥	استراتيجية وضع قواعد العمل	—	الخطأ
—	—	٠,٥٣٤	٢١٨	١١٦,٤٤٥	استراتيجية الترشيد		
—	—	٠,٦١٢	٢١٨	١٣٣,٤٦٨	استراتيجية التطهير		
—	—	٠,٤٨٩	٢١٨	١٠٦,٦٥٩	القيادة المرئية الكلية		
—	—	—	٢٤٤	٣٩١١,٠٦٥	استراتيجية وضع قواعد العمل	—	المجموع
—	—	—	٢٤٤	٣٨١٨,٥٦٣	استراتيجية الترشيد		
—	—	—	٢٤٤	٣٧٥٢,٦	استراتيجية التطهير		
—	—	—	٢٤٤	٣٨١٧,٧٧٨	القيادة المرئية الكلية		
—	—	—	٢٤٣	١١٢,١٩٤	استراتيجية وضع قواعد العمل	—	المجموع المعدل
—	—	—	٢٤٣	١٣٥,٣٤٩	استراتيجية الترشيد		
—	—	—	٢٤٣	١٥٥,٩٠٢	استراتيجية التطهير		
—	—	—	٢٤٣	١٢٥,٣١٤	القيادة المرئية الكلية		

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

يُلاحظ من جدول (١٣) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) على جميع مجالات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبید تعزى إلى أثر متغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) على جميع مجالات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبید تعزى إلى أثر متغير التخصص.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) على جميع مجالات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبید تعزى إلى أثر متغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على جميع مجالات درجة القيادة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد، تعزى إلى أثر سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن المعلمين والمعلمات في مدارس لواء بني عبيد بحكم الطبيعة والبيئة الواحدة متفقون على أن مديري المدارس يمتلكون المهارات والكفايات اللازمة لتطبيق الإدارة المرئية القائمة على الشفافية والوضوح. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو هزيم (٢٠٢٠) التي بينت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والصالح الإناث، وعدم وجود فروق لدرجة الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين وجدت فروق دالة بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من ١٠ سنوات. كما تختلف مع نتائج دراسة العنزي (٢٠٢٠) التي بينت وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "ما مستوى التماثل التنظيمي للمعلمين لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات التماثل التنظيمي للمعلمين في لواء بني عبيد، وبين جدول (١٢) ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات التماثل التنظيمي للمعلمين مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٤	لدي انتماء للمدرسة التي أعمل فيها.	٤,٤٤	٠,٧	١	عالية جداً
٩	أعمل في المدرسة من أجل تحقيق رسالتها.	٤,٤	٠,٧٣	٢	عالية جداً
٥	أدافع عن المدرسة وسياساتها أمام الآخرين.	٤,٣٩	٠,٧٦	٣	عالية جداً
٢	أتضابق عندما ينتقد الآخرون المدرسة بطريقة غير موضوعية.	٤,٣٨	٠,٧٢	٤	عالية جداً
٤	أفخر بأن أكون أحد المعلمين في هذه المدرسة.	٤,٣٧	٠,٧٥	٥	عالية جداً
١١	أنظر إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلات يجب إيجاد الحلول لها.	٤,٣٧	٠,٧١	٦	عالية جداً
١٥	أشعر بمرور كبير لأثني أعمل في هذه المدرسة.	٤,٣٧	٠,٧٩	٧	عالية جداً
٣	أشعر بولائي المستمر للمدرسة.	٤,٣٦	٠,٧٢	٨	عالية جداً
٨	أبذل أقصى جهدي لتحقيق المدرسة أهدافها.	٤,٣٦	٠,٧٦	٩	عالية جداً
١٦	أصف نفسي للآخرين بقولي: "أعمل في المدرسة، أنا من المدرسة".	٤,٣٥	٠,٧٧	١٠	عالية جداً
١٧	أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في المدرسة.	٤,٣٤	٠,٧٤	١١	عالية جداً
٧	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها المدرسة.	٤,٣٣	٠,٨	١٢	عالية جداً
١	أهتم بمستقبل المدرسة وسمعتها بجدية.	٤,٣٢	٠,٧٦	١٣	عالية جداً
٦	أرى أن إنجازات المدرسة مدعاة فخر للمعلمين.	٤,٣١	٠,٨٢	١٤	عالية جداً

١٨	أصف مدرستي بأنها أسرة كبيرة.	٤,٣	٠,٧٩	١٥	عالية جداً
١٢	أرى أن قيمي وقيم المدرسة متماثلة إلى حد كبير.	٤,٢١	٠,٧٤	١٦	عالية جداً
١٠	أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على المدرسة.	٤,١٣	٠,٩٥	١٧	عالية
١٣	أعتقد أن صورة المدرسة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي.	٤,٠٩	٠,٨٤	١٨	عالية
—	التماثل التنظيمي للمعلمين (الكلي)	٤,٣٢	٠,٦٢	—	عالية

** الدرجة الدنيا (١)، الدرجة العليا (٥).

يلاحظ من جدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (٤,٠٩) و(٤,٤٤) بمستوى (عال إلى عال جداً). حيث جاءت الفقرة (١٤) التي نصت على " لدي انتماء للمدرسة التي أعمل فيها. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٤)، وبانحراف معياري (٠,٧٠)، وبمستوى (عال جداً)، في حين جاءت الفقرة (١٣) التي نصت على " أعتقد أن صورة المدرسة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٤) وبمستوى (عال).

يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين يلمسون بشكل مرتفع مدى تطبيق المديرين للتماثل التنظيمي في مدارسهم ومدى انعكاس ذلك على نفسيتهم داخل بيئة العمل المرتبة بتخفيف ضغوطات العمل عليهم، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تقدم برامج متعددة تركز على تنمية المهارات اللازمة لمديري المدارس وتطورها، والتي تتضمن التماثل التنظيمي وتطبيقه في المدارس، وبالتالي فإن المعلمين يستشعرون التحولات الإيجابية في سلوكيات الإدارة التي تعزز من مستوى التماثل التنظيمي في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخزاعي (٢٠٢٢) التي بينت أن مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمكة المكرمة جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبيد (٢٠٢٠) التي بينت أن مديرات رياض الأطفال يتمتعن بتماثل تنظيمي متوسط.

نتائج السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في التماثل التنظيمي للمعلمين لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد تعزى الى متغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التماثل التنظيمي للمعلمين في لواء بني عبيد، وفقاً لمتغير (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ويبين جدول (١٣) ذلك.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التماثل التنظيمي للمعلمين، وفقاً لمتغير (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	المستوى / الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٤,٤٦	٧٢	٠,٥٧١
	أنثى	٤,٢٧	١٧٢	٠,٦٣
التخصص	المجموع	٤,٣٢	٢٤٤	٠,٦١٨
	إنسانية	٤,٣٤	١٤٣	٠,٦٣٢
	علمية	٤,٣١	١٠١	٠,٦٠١
المؤهل العلمي	المجموع	٤,٣٢	٢٤٤	٠,٦١٨
	بكالوريوس فأقل	٤,٣٣	١٩٠	٠,٦١٣
	ماجستير	٤,٢٧	٤٣	٠,٦٥١
	دكتوراه	٤,٣٧	١١	٠,٦١٥
	المجموع	٤,٣٢	٢٤٤	٠,٦١٨
سنوات الخبرة	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	٤,٤٧	٣٣	٠,٦٠٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤,٣٦	٤٨	٠,٦٧٦

أكثر من ١٠ سنوات	٤,٢٨	١٦٣	٠,٦٠١
المجموع	٤,٣٢	٢٤٤	٠,٦١٨

يُلاحظ من جدول (١٣) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التماثل التنظيمي للمعلمين ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي، وبين جدول (١٤) ذلك.

جدول (١١): تحليل التباين الرباعي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على التماثل التنظيمي للمعلمين ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	١,٣٥٣	١	١,٣٥٣	٣,٤٨٥	٠,٠٦٣
التخصص	٠,٠٥٤	١	٠,٠٥٤	٠,١٣٩	٠,٧١
المؤهل العلمي	٠,٣٠٦	٢	٠,١٥٣	٠,٣٩٤	٠,٦٧٥
سنوات الخبرة	١,٤١٦	٢	٠,٧٠٨	١,٨٢٥	٠,١٦٤
الخطأ	٨٤,٥٩٧	٢١٨	٠,٣٨٨	—	—
المجموع	٤٦٥٤,٤١٤	٢٤٤	—	—	—
المجموع المعدل	٩٢,٨٣٦	٢٤٣	—	—	—

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

يُلاحظ من جدول (١٤) ما يلي:

- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) على التماثل التنظيمي للمعلمين ككل وفقاً لمتغير الجنس.
- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) على التماثل التنظيمي للمعلمين ككل وفقاً لمتغير التخصص.
- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) على التماثل التنظيمي للمعلمين ككل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) على التماثل التنظيمي للمعلمين ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة اللاحم (٢٠٢١) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس المتوسطة لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الخزاعي (٢٠٢٢) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مدراء المدارس حول تماثلهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

نتائج السؤال الخامس: "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة القيادة المرئية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي للمعلمين لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني عبيد؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة القيادة المرئية من جهة والتماثل التنظيمي للمعلمين من جهة أخرى، وبين جدول (١٥) ذلك.

جدول (١٢): معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة القيادة المرئية من جهة والتماثل التنظيمي للمعلمين من جهة أخرى

المجالات	الارتباط (r)	مستوى الدلالة	العدد
المجال الأول: استراتيجية وضع قواعد العمل	٠,٦٥٠**	٠	٢٤٤
المجال الثاني: استراتيجية الترشيد	٠,٦٣٢**	٠	٢٤٤
المجال الثالث: استراتيجية التطهير	٠,٥٩٢**	٠	٢٤٤

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,01$)

يُلاحظ من جدول (١٥) وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة المرئية وكل مجال من مجالاتها من جهة والتماثل التنظيمي للمعلمين من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٦٤٤)؛ مما يدل على أنه بزيادة القيادة المرئية يزداد التماثل التنظيمي للمعلمين بمقدار (٦٤,٤٪). ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية ويمكن تبريرها بأن الممارسة الفعلية للإدارة المرئية بكافة مجالاتها تسهم في زيادة الشعور بالرضى عن العمل المدرسي لدى المعلمين، وتزداد اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل المدرسي، حيث إن الشفافية والوضوح في العمل الإداري يقلل من الضغط لدى المعلمين ويحسن من مستوى السمعة الطيبة للمدرسة في المجتمع المحلي مما ينعكس إيجابياً على مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

١. ضرورة تعزيز مديري المدارس في لواء بني عبيد الذين يظهرون التزاماً كبيراً في ممارسة القيادة المرئية.
٢. عمل دورات تدريبية للمديرين ومساعدتي المديرين حول القيادة المرئية وكيفية توظيفها في إدارة المدارس.
٣. دعوة مديري المدارس إلى الاستمرار بالاهتمام بالمعلمين من أجل إظهار المزيد من التماثل التنظيمي في مدارسهم الثانوية.
٤. إجراء نفس الدراسة في بيئة مختلفة جغرافياً في الأردن.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة المعلمين والمعلمات الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم لواء بني عبيد على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم لواء بني عبيد).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحث.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحث عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثة

- قام زهير الرباعي بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل زهير الرباعي.
- قام الباحث بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمد النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحث على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافق على نشرها. كما يؤكد أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً، ولم يُقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو طربوش، سامية عبد الله. (٢٠١٤). *التحسين المستمر كإيزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية*. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- أبو هزيم، راية عبد الوهاب عبدالله. (٢٠٢٠). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العتيبي، تربي. (٢٠١٦). التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. *مجلة العلوم التربوية والنفسية جامعة القصيم*، ٣ (٩)، ٧٠٥-٧٦٢.
- العزي، فهد زيدان حجر. (٢٠٢٠). *درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الأحمدية التعليمية للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر معلمهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- العوامل، سارة عبد الحافظ، وحراشة، علاء أحمد. (٢٠٢١). *مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلمهم*. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث التربوية والنفسية*، ٦ (١)، ١٥٢-١٦٤.
- الخزاعي، مرزوق بن مبروك. (٢٠٢٢). *التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بتعليم مكة المكرمة*. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ٢ (٥).
- اللاحم، أروى. (٢٠٢١). *درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية*. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث*، ٩ (٢)، ٣٣٤-٣٥٧.
- عبيد، ضحى. (٢٠٢٠). *التماثل التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- علي، أسماء كمال حسن. (٢٠١٥). *تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية "كايزن"*. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ١٦٣ (٤)، ١٦٥-١٨٨.
- يوسف، داليا طه محمود. (٢٠١٣). *كيفية استخدام أسلوب جيميا كاييزن في تطوير التعليم الجامعي المصري*. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس السعودية*، ٣٥ (٤)، ٣١٩-٣٥١.

References

- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- 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), 1-14.