



جامعه نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في  
محافظة الداخلية بسطنة عمان

The Degree of Practicing Management by Exception by Basic  
Education School Principals In Al-Dhakhlya Governorate In  
Sultanate of Oman

رسالة ماجستير مقدمة من:

رياء بنت خليفة بن فاضل الحراصي

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص

الإدارة التعليمية

إشراف

د. محمد سليمان الجرايدة

د. محمود خالد جاسم

د. عبدالعزيز المعايطة

2016

استمارة توقيع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالبة: رياء بنت خليفة بن فاضل الحراصية

التخصص: الإدارة التعليمية

العام الجامعي: 2016/2015

- عنوان الرسالة : " درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان "

- تاريخ المناقشة : 13 مارس 2016م

توقيع لجنة المناقشة

اسم المناقش	التوقيع
د. علي خميس علي	
د. حسام الدين السيد محمد	
د. إبراهيم مرعي العتبي	

## الإهداء

إلى من سهر على راحتى ووفر لى الدعم والأمن والأمان

إلى أمة العالفة وأبى العالى

إلى من كان لى عوناً وسنداً فى جمىع مراحل هذه الدراسة

والذى أضاف لها بصمة مميزة نحو الإصرار وتحقيق الهدف

إلى رفىق دربى العالى زوجى أبو أحمد

إلى فلذات كبدى الذين تحملوا بعدى عنهم

أبنائى الأعزاء

إلى إخوتى وأخواتى سندی بالحفاة

إلى من وجهنى وأثرى معرفتى

دكتورى الفاضل. محمد الجرايدة

إلى كل إدارى يسعى لتطویر ذاته

أهدى إلكم جمىعا هذا العمل المتواضع

امتناناً و عرفاناً و جمىلاً ...

## الشكر والتقدير

أحمد الله وأنتي عليه على أن أعانني على إنهاء هذه الدراسة وعلى إتمام هذا الجهد المتواضع ، كما يسعدني وبطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الدكتور محمد سليمان الجريدة على توجيهاته البناءة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز رسالتي بالشكل العلمي والموضوعي المطلوب وعلى حرصه الشديد على أن يتم العمل في هذه الدراسة بأحسن وجه ، وعلى وقته الثمين الذي لم يبخل فيه من تقديم النصح والإرشاد ، فجزاه الله عني خير الجزاء ، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة ، ولا يفوتني أن أشكر الأساتذة المحكمين من جامعة نزوى وجامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم على آرائهم السديدة حول أداة الدراسة ، ولكل من ساعدني بتوزيع الاستبانات وتجميعها ، ولمعلمات مدرسة طيمساء لمساندتهن المستمرة .

كما أقدم شكري لأفراد أسرتي الأوفياء على مساندهم لي وتفهمهم لانشغالي عنهم، وإلى زوجي الذي شجعني لمواصلة دراستي رغم الصعوبات التي واجهتني، فجزاهم الله عني كل خير. وختاماً أتوجه إلى الله داعية أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتي، وأن يستفيد منه كل إداري يسعى لتطوير ذاته، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة: رياء الحراصي

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
10	أولاً: الأدب النظري
	ثانياً: الدراسات السابقة
54	- الدراسات العربية
56	- الدراسات الأجنبية
58	- التعليق على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
61	منهج الدراسة
61	مجتمع الدراسة
61	عينة الدراسة

66	أداة الدراسة
68	صدق الأداة
68	ثبات الأداة
69	متغيرات الدراسة
70	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
72	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
80	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
87	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
93	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
97	التوصيات
98	المقترحات
100	المراجع
111	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
62	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	1
63	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	2
64	توزيع أفراد العينة حسب النوع	3
65	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	4
66	توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسبة المئوية للفقرات	5
67	السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة	6
69	معاملات الثبات لمجالات الأداة	7
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات لمجالات الأداة	8
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال التخطيطي	9
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال التنظيم	10
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال	11
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقارير	12
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز	13
81	اختبار "ت" بين استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية	14

	بسلطنة عمان وبين متغير النوع	
82	تحليل التباين الأحادي بين استجابة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين متغير سنوات الخبرة	15
83	تحليل التباين الأحادي بين استجابة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين متغير المؤهل العلمي	16
84	تحليل التباين الأحادي بين استجابة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين متغير المسمى الوظيفي	17
85	نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية المتعددة في متغير المؤهل العلمي	18

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	الدورة المتكاملة للإدارة بالاستثناء	33
2	قاعدة الإدارة بالاستثناء	34
3	درجات الإدارة بالاستثناء	35
4	مخطط الإطار التنظيمي لعمليتي الرقابة واتخاذ القرارات باستخدام الإدارة بالاستثناء	49
5	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	62
6	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	63
7	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب النوع	64
8	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	65

## قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
111	استبانة الدراسة	1
116	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	2
118	تسهيل مهمة باحثة	3

## الملخص

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة

الداخلية بسلطنة عمان

إعداد : رياء بنت خليفة بن فاضل الحراسي

إشراف : د. محمد سليمان الجرايدة

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (40) فقرة تتدرج تحت خمسة مجالات هي: (التخطيط، التنظيم، الاتصال، التقارير، الحوافز)، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (445) مديراً ومساعداً ومعلماً أول، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الخبرة في مجال التخطيط والتقارير والإجمالي لصالح فئة الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التنظيم والاتصالات، كذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة وكذلك المؤهل العلمي في كافة مجالات الدراسة، كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي في كافة مجالات الدراسة وللأداة ككل لصالح مدير المدرسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يستثني مدير المدرسة نفسه من القيام ببعض الأعمال الإدارية في مجال الاتصال مثل الرد على الخطابات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم، وفي مجال التقارير كإعداد تقارير عن الرحلات والزيارات الخارجية التي تقوم بها المدرسة، وأيضاً في مجال الحوافز مثل تكريم المعلمين المقدمين للبرامج التدريبية والدورات الالكترونية.

وقد اقترحت الدراسة إقامة ورشات عمل تدريبية إرشادية من أجل صقل الخبرات القيادية لدى مدراء ومديرات مدارس المنطقة الداخلية وللخروج بالكفايات القادرة على تطبيق الإدارة بالاستثناء في جميع الميادين المعنية بالحقل التربوي.

## **Abstract**

### **The Degree of Practicing Management by Exception by Basic Education School Principals In Al-Dhakhaliya Governorate In Sultanate of Oman**

**By**

**Raya Khalifa Al Harrasi**

**Supervisor by: Dr. Mohammed Suleiman Al Jaraidah**

**This research aims at finding out the degree of practicing Management by Exception By Basic Education School Principal In the Al-Dhakhaliya governorate In Sultanate of Oman .To examine the research hypotheses a Questionnaire was used to measure the degré of management by exception amont principal and senior teachers. The questionnaire has five variables (planning, organising, communication, reporting and appreciation). The sample of the research consisted of 445 schools principals and senior teachers.**

**The finding of the research were:**

**There were significant differences at ( $\alpha \leq .05$ ) in the degree of participation in Management by Exception at Basic Education School Principals in the Interior governorate In Sultanate of Oman attributed to experience variable, in favor of female teachers. But there were no significant differences attributed to the variables of organization and communication skills. There were no significant differences**

attributed to education and experience variables too. There were also no significant differences attributed to the job title variable.

In light of the findings, the researcher recommends:

–School principals should not be included in working on some administrative work such as communicating with different sections in doctorate . School principals should not be included in writing different reports such as reports about teachers' visits and reports about students' health. In the praising variable school principals should not be included in praising teachers who present workshops and training courses.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تعد الإدارة القلب النابض في المنظمات التعليمية المعاصرة ، ومحرك مهم في تحقيق أهدافها ، وحسن الإدارة وكفاءتها يعد من المؤشرات المهمة في فاعلية المنظمات التعليمية نحو تحقيق أهدافها المرسومة ، حيث تركز على مجموعة من سياسات الأداء وإجراءات التنظيم والتأسيس والتي بدورها تؤدي إلى حث الأعضاء على تحقيق الأهداف.

والإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولكنها محدثة لهذه التنمية، من خلال توظيف واستغلال القوى البشرية، وحملها على استخراج أفضل ما لديها من طاقات خلاقية مبدعة كل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة (أحمد، 2009). وقد أوتي النبي ﷺ جوامع الكلم، بل يعد إحدى معجزاته، ويتلخص في كلام موجز يحمل أموراً كثيرة ومؤثرة، وأن هذا الإرث الحضاري الذي تركه لنا المصطفى يمثل منهجا واضحا ومتكاملا في شتى مجالات الحياة ومنها المجال الإداري المتعلق بالتوجيه والمشاركة والتفويض والاستثناء والعمل كفريق واحد، وهذا ما أثبتته السنة النبوية (العجمي ، 2009).

يعدّ مدير المدرسة المحور الأساسي في هذا النظام، والشخص الملقى على عاتقه تحمل المسؤولية إداريا وفنيا، فمدير المدرسة لا يعد مجرد مطبق للنظام، وإنما تعدى ذلك إلى أن أصبح قائدا فعالا داخل مؤسسته (العبيدي، 2010). وقد أحدثت التطورات التكنولوجية تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح لزاماً على مدير المدرسة أن يواجه باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، وازدادت الواجبات والمسؤوليات عليه، بل كلفته وقتاً في أداء بعض المهام على حساب أعمال أخرى لا تقل أهمية عن بعضها، لذلك كان لا بدّ له من أن

يعمل على استثناء بعض سلطاته للعاملين معه؛ لكي يستطيع أن ينجز مهامه بشكل أفضل (العمامرة، 2002).

لقد انبثقت فكرة الإدارة بالاستثناء ( Management by Exception ) من هذه الحقيقة العلمية، حيث تركز الفكرة على كيفية استخدام أوقات المديرين استخداماً كفواً وفعالاً، مما يوجههم ليركزوا جهودهم على الأعمال والأنشطة الرئيسة التي تحقق الأهداف الموضوعة، والإدارة بالاستثناء تُعدّ صورة من صور تفويض السلطة التي يستخدمها المديرون في تسيير الأعمال الإدارية في الوحدات المختلفة التي يشرفون عليها دون تدخل مباشر منهم، "حيث يضعون إطاراً عاماً للعمل يستطيع المرؤوسون أن يتحركوا ضمنه، ولا يتدخل الرئيس إلا إذا حدثت انحرافات جوهرية وحالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد للعمل، أي أن المدير يتدخل فقط عند حدوث انحراف للأداء الفعلي عن المسار المرسوم، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال المهمة والمسؤوليات الرئيسة" (عماد الدين، 1990، 64).

إن الإدارة بالاستثناء تقلل من كمية النتائج التي ينبغي على الإدارة مراجعتها وبالتالي تكسب الإدارة وقتاً إضافياً لاستغلاله في أشياء أخرى، كما أن هذا النوع من الإدارة يعطي الموظفين فرصة لاتباع أساليبهم الخاصة لتحقيق النتائج المرجوة، ولكن يحق للإدارة أن تتدخل في الظروف الاستثنائية فقط (Michael, & etal, 1998)، وبالتالي فإنها تختلف عن تفويض السلطة الذي يعهد للقائد الإداري ببعض اختصاصاته التي إستمدّها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية، وينبغي على ذلك أن يكون لمن فوض آليه الإختصاص أن يصدر قرارات فيمن فوض إليه دون الرجوع إلى القائد (الحجري، 2005).

" أصبحت الإدارة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض إقرار بضعف القائد، وتسليم بعدم صلاحيته للمنصب الذي يشغله وعدم قدرته على تحمل المسؤولية، وقد حل محل هذا الفهم الخاطئ إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكه في صنع قراراته، فأوجب على القائد أن لا يركز السلطة في

يده بل يؤمن أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة " (العبري، 2010، 2)، إلا أن الإدارة بالاستثناء تتفرد عن التفويض بأنه طالما أن العمل يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له فلا داعي للمرؤوسين أن يقوموا بإبلاغ رئيسهم بذلك حيث يقتصر إعلامه بالأمر غير العادية، أي الاستثنائية التي تتحرف عن المعايير المحددة وفق ما هو مرسوم ومخطط، حيث يرفع إلى السلطة الأعلى صاحبة الحق لاتخاذ القرار المناسب حيال الانحراف (كردي، 2014).

ولكي ينجح أسلوب الإدارة بالاستثناء لا بد من وجود بيئة جيدة وملائمة، ويقصد بالبيئة مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات التأثير المباشر على أسلوب الإدارة بالاستثناء، وهي التنظيم والتخطيط والاتصالات والتقارير والحوافز في المنظمة ( عماد الدين، 1990).

ويتضح مما سبق أن الإدارة بالاستثناء من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتميز ببساطتها، وإمكانية تطبيقها في مختلف المؤسسات سواء أجهزة حكومية أو شركات تجارية أو غير ذلك، حيث إن أسلوب الإدارة بالاستثناء يتميز بإمكانية تقادي مشكلة ضغط المعلومات على متخذي القرارات ويتركز الاهتمام على المعلومات ذات القيمة العالية، وبالتالي تركز جهودها على انحرافات الأداء غير العادي.

ونظرًا لندرة الدراسات العربية في الإدارة بالاستثناء، وباعتبار الاستثناء أسلوب من أساليب التفويض فقد أكدت العديد من الدراسات التربوية في مجال الإدارة التربوية مثل: دراسة (عبد المقصود، 2012) بأهمية التفويض والحد من المركزية في قطاعات التعليم، ودراسة (وطفة، 2010) التي أكدت على أهمية التفويض لجميع إدارات المدارس الثانوية ودوره في زيادة فعالية الإدارة المدرسية، ودراسة ( العثمان، 2003) والتي أظهرت نتائجها في فوائد تفويض السلطة في تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين.

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتطوير الإدارة المدرسية، وحث المدراء على تخفيف العبء عن كاهلهم، إلا أن واقع مديري مدارس التعليم الأساسي يظهر تركيز الكثير من الأعمال في يد المدراء.

وقد أظهرت نتائج دراسة الحجري (2005) أن المديرين يتمتعون بدرجة متوسطة من الإدراك لمفهوم تفويض السلطة، وقد أوصت بأهمية تبني أسلوب الإدارة بالاستثناء في السلطنة، كما أكدت دراسة العبري (2010) أن ظاهرة تركيز السلطة في يد عدد محدود من المدراء من أهم المشكلات الإدارية التي تزيد الأعمال على المدير.

وبناء على ذلك أجرت الباحثة دراسة استطلاعية بهدف التعرف على آراء عينه من المعلمين والمعلمات الأوائل والمديرين ومساعدتهم في ممارسة الإدارة بالاستثناء في مدارسهم، بلغ عددهم (30) من المعلمين والمعلمات الأوائل ومديري المدارس ومساعدتهم من مدارس التعليم الأساسي الحكومية بمحافظة الداخلية، وقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية إلى أن بعض مديري المدارس لا يمارسون الإدارة بالاستثناء، بينما يمارس البعض الآخر في بعض المجالات.

و يظهر من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، ومن خبرة الباحثة في ممارستها للعمل التدريسي والإداري، ومن ندرة الدراسات المحلية أن هذه الدراسة - على حد علم الباحثة - هي الدراسة الأولى في السلطنة التي تعنى بالإدارة بالاستثناء، وما زالت هناك جوانب قصور في توظيف الإدارة بالاستثناء، ومدى إسهام هذا النوع من الإدارة في تنمية أداء المعلمين وتطوير قدراتهم وكفاياتهم الإنتاجية؛ حتى يكونوا قادرين على مواكبة مستجدات العصر والتغيرات السريعة.

ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $0,5=>$ ) تعزى لمتغيرات: (النوع، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

2. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة ، في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في ضوء متغيرات: (النوع، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

1. تسهم الدراسة في زيادة وعي المديرين بأهمية الإدارة بالاستثناء، وتعريفهم بمجالاتها، كما يمكن الاستفادة من النتائج التي يتوصل لها البحث في البرامج التطويرية التي تضعها المديرية العامة للتربية والتعليم بشكل خاص ووزارة التربية والتعليم بشكل عام.

2. إثراء الأدب التربوي في المجال الإداري بسلطنة عمان بشكل عام ، كما تساعد المدراء لتنمية مهارتهم في ممارسة الإدارة بالاستثناء.

3. تغطية كافة الأنشطة الإدارية بالرقابة الفعالة، ويعمل على تقوية الأنظمة الإشرافية في المدرسة.

4. قد تشكل الدراسة الحالية قاعدة انطلاق لدراسات جديدة في الإدارة بالاستثناء، وبمتغيرات أخرى.

### حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بالمحددات الآتية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان ، وقد اشتملت على خمسة مجالات للإدارة بالاستثناء وهي :التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتقارير، والحوافز .

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المدارس الحكومية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان.

**الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014م.  
**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل بالمدارس الحكومية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية للعام الدراسي 2015/2014م.

### مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

**الممارسة:** هي "مزاولة الأمور والأعمال، والاحتكاك بها ومعالجتها " (اليحمدي،1998،46).  
**وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنها:** مجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بتأديتها شاغلي الوظائف الإدارية في وظائفهم.

**الإدارة:** هي "توجيه الجهود البشرية وقيادتها في المنظمة؛ لتحقيق هدف معين سواء كانت دائرة حكومية، أم هيئة غير حكومية" ( الفرح،2010،27).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنها: مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير من تخطيط وتنظيم للوصول لتحقيق الأهداف.

الإدارة بالاستثناء بأنها "نظام يعتمد على مقدرة المدير على معرفة الأعمال التي ينبغي عليه القيام بها بنفسه، وتجنب الأخرى التي يتم التعامل معها عن طريق مساعديه والعاملين معه" (Bittel,2008,14).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنها: ممارسة إدارية تعمل على معالجة انحراف أداء الاعمال الموكلة للمرؤوسين من قبل المدير ، عن طريق استخدام المرؤوسين الماهرين بشكل يضمن تحقيق أهداف المدرسة والعاملين.

**التعليم الأساسي:** تعليم موحد توفره الدولة لجميع أطفال السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب، وفقاً لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم التي يهدف هذا التعليم إلى تنميتها؛ لمواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة (وزارة التربية والتعليم، 2003).

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع " الإدارة

بالاستثناء".

#### أولاً: الأدب النظري:

##### مقدمة

الإدارة والإنسان كيانان في نسق واحد؛ لأن الإدارة ولدت منذ نشأة الإنسان على الأرض، فتتطلبه لحياته نوع من أنواع الإدارة، فأى جانب من جوانب الحياة المختلفة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية مرتبط نجاحها واستمراريتها بنجاح الإدارة، والعمل الإداري ينطوي على كل نشاط بشري يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مرسومة، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر جهود عدة أفراد تظهر وظيفة الإدارة كعامل منسق لتلك الجهود، وهذا يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمور (عطوي، 2013).

وأن تقدم المجتمعات وتطورها يتوقف غالباً على مدى تقدم نظم الإدارة المختلفة وتطورها؛ لذلك أصبحت الإدارة حتمية في جميع المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها في جميع دول العالم (دياب، 2001)، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التفجر السكاني، وتعدد المناشط البشرية، واتساع مجالاتها، واتجاهها نحو التخصص واستخدام التقنية المعقدة (عابدين، 2001)؛ لذا نجدها من المسائل الهامة التي تفتقدها أمتنا اليوم حيث نتج عنها الهدف الذي تتجذب إليه، وتتلاقى فيه خطوط حياتنا، وبمنحنا المنطقية والانسجام (السويدان وباشراحييل، 2006)، ومنها عدت من الحقائق

الهامة ذات الصلة الوثيقة بين تطور الإدارة، مما يوضح الفارق بين المجتمعات النامية التي تملك قدراً هائلاً من الموارد البشرية والاقتصادية، ونظراً لتدني مستوى الخبرة الإدارية فقد بقت دون تطور مقارنة بمجتمع آخر لديه أقل موارد، ومن جهة أخرى نجده يتميز بارتفاع مستوى الخبرة الإدارية التي تؤهله لاستغلال أفضل الموارد المتاحة بما يحقق إشباعاً للعديد من الحاجات الإنسانية (إسماعيل، 2009).

ونلتمس من ذلك أن علماء الإدارة والممارسون للعمل الإداري لم ينفقوا على مفهوم واحد للإدارة، نظراً لاختلاف المداخل الفكرية للإدارة المعاصرة، فقد عرفها البوهي (2011، 13) بأنها العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه"، بينما عرفها بريخ المشار إليه في الدوري (2011، 24) بأنها "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات منظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد"، أما أسعد (2008، 7) فيرى أنها "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها؛ لتحقيق غرض مشترك عن طريق استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافاً معينة".

والإدارة الفعالة تتطلب مهارات فنية وإنسانية وفكرية من قبل الإداريين العاملين في التنظيمات على اختلاف مستوياتهم الإدارية مع اختلافات بسيطة في مستوى هذه المهارات المطلوبة، وقد تطورت الإدارة عبر السنوات لتأخذ أشكالاً وممارسات متعددة، اعتماداً على البيئة الخاصة بالتنظيم (الفرح، 2010)، وتظل الإدارة عملية مستمرة تتطلب مجموعة من الأنشطة التي تشكل العملية الإدارية، وهذه الأنشطة هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهي موجودة سواء كانت إدارة عامة أو إدارة تعليمية أو إدارة مدرسية، حيث لم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام والتأكد من سير العمل في المدرسة، بل تعداه إلى هدف أسمى وهو تحسين العملية التربوية، وتحقيق الأهداف المنشودة (محمد، 2008)، وها هي الإدارة تؤسس قائمة لتطويرها والنهوض بأسسها، فالإداري الناجح

هو الأكثر تأثيراً وثقافة، كما له الدور الأسمى في دعم العمل كفريق واحد وبالتالي يشجع على النمو والتطور (Hoerr,2009).

ومهما تنوعت أنماط الإدارة التعليمية، فإنها لا تتعدى نمطين أساسيين من أنماط الإدارة وهما: النمط المركزي و اللامركزي، وتقوم الدولة بصفة عامة بتكليف نظامها التعليمي تبعاً لمصالحها وأهدافها، وتخير نمط الإدارة الذي يتفق وفلسفتها(خليل، 2009).

### نشأة وتطور الإدارة حتى ظهور الإدارات الحديثة

إن الإدارة عملية مهمة ولازمة للفرد والجماعة، ولا يمكنه الانحياز منها أو التخلي عن أسسها، فهي وسيلة لتسيير الأمور الشخصية والعائلية والعملية كما تساعد الإنسان على تحقيق ما يصبو إليه من أهداف(حجي، 1998)، ولاتصالها بالإنسان، فهي قديمة قدم البشرية ذاتها فمثلاً الحضارة الفرعونية قد احتلت مركزاً بارزاً في استخدام عمليات الإدارة والتنظيم، وعلى أثرها قامت الدولة المصرية الفرعونية بوضع نظام إداري حكومي يقف على قمته الملك، ويتدرج في تسلسل إداري سليم ليتضمن على التوالي رئيس الوزراء، والوزراء، ومساعديهم، ورجال الدين، والموظفين ، كما تم استخدام نظام الإدارة المركزية من أجل الإشراف الكامل على جميع أرجاء الدولة(دياب، 2001).

وظهرت جوانب الإدارة وممارستها في الحضارة السومرية، وذلك من خلال براعتهم في إدارة بناء وإقامة السدود، وممارسة الرقابة الإدارية من خلال السجلات فقط واستعمال الكتابة لتقديم تقارير أو كشوف أو حسابات لمهنتهم (أبو العينين، 2002)، أما في الصين فلم يكن مسموحاً بالعمل في مجالات الإدارة وبخاصة الحكومية ، إلا لمن يجتاز اختبارات قياس الكفاءة اللازمة للعمل الإداري، فقد كان الإمبراطور في الصين يستمد سلطته دائماً من السماء مباشرة، ويستمد سلطانه مما يتصف به من الفضيلة والصلاح ، ويليه في السلطان أمراء أو أعيان بعضهم بحكم مولدهم، وبعضهم بحكم تربيتهم وتدريبهم، وهم يصرفون أعمال الدولة، ثم يأتي الشعب الذين لا

رأي لهم (عبود،1992)، وفي الإمبراطورية الرومانية أدى تفشي الفساد الإداري إلى انهيارها ، إلى أن بدأ الاهتمام بالنظام الإداري من جديد على يد الإمبراطور ديوقليسان عام284-305م.

لقد كان للإسلام فضل كبير في وضع الكثير من الأسس التي تقوم عليها الإدارة في وقتنا الحاضر، ومن هذه الأسس أن لكل فرد حقوقاً وعليه واجبات وإذا كانت هناك مفاضلة، فإنها ترجع أصلاً إلى العمل والجهد والسلوك، ومنها أيضاً مبدأ الإتيقان وحسن الأداء، "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" فليس المهم فقط أداء العمل، بل القيام به بدرجة عالية من الكفاية والكفاءة، ومنها ديموقراطية الإدارة، وهي ما يعرف بالشورى، فلا استبداد بالرأي، وحرية الرأي والتعبير عنه مكفولة في الإسلام (حجي، 1998).

أما في العصر الحديث فقد حظيت الإدارة باهتمام كبير، وهناك نظريات وقوانين ومبادئ ترسم الإدارة وطرقها وأنماطها وتطورها، وهذا نابع من ظهور المؤسسات الصناعية وتطور العلم ومبادئ الإدارة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، كما أن نشوء التجمعات والنقابات العمالية في المؤسسات الإنتاجية ساعد على ظهور الإدارات المتصلة بالعلاقات الإنسانية، ولا يغفل التنوع في المؤسسات الخدمية وتشعباتها الاقتصادية والعسكرية والسياسية والعلمية والاجتماعية، أوجبت حتمية ظهور أشخاص أكفاء متخصصين في الاتجاه نفسه، والقدرة على تولي مسؤولية ذلك القطاع بكل اقتدار(الحرصي، 2009).

ومن الصعب وضع حد فاصل بين المراحل التي مرت بها الإدارة من جانب المدارس الفكرية والاتجاهات الأساسية لتلك المدارس، ولكن نمطاً واحداً من أنماط المدارس الإدارية كان هو النمط السائد في المرحلة التاريخية الواحدة(عطوي، 2013)، ويذكر عابدين(2001) أن فؤاد وزملاءه عام1992 قسموا الإدارة إلى ثلاث مراحل أسموها مدارس الإدارة، وهي: المدرسة التقليدية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الحديثة، وفيما يأتي نبذة عن كل مدرسة:

#### 1. المدرسة التقليدية(الكلاسيكية)،ومن أبرز نظرياتها:

- **نظرية الإدارة العلمية:** ارتبطت هذه النظرية بالمهندس الصناعي الأمريكي فردريك تايلور، وتبنى هذه النظرية على افتراض أن الأفراد الذين يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية، وتلبية بعض حاجاتهم العضوية، يحتاجون باستمرار إلى التوجيه (البستان وآخرون، 2010) ، ويمكن تلخيص المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية فيما يأتي: (عابدين، 2001، 24-25).

- البحث العلمي: أي اعتماد منهج الملاحظة والتجربة في البحث والوصول إلى المعرفة بعيداً عن التخمين.

- تقسيم العمل: وذلك بتقسيم العمل بين الإدارة والعاملين، حيث تعطى الإدارة سلطات في التخطيط والإشراف والمتابعة، ويحدد للعاملين أسس التشغيل وقواعده.

- الاعتماد على الحوافز المادية: وذلك لتشجيع العاملين على الأداء والإنتاج.

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: وتعرف الكفاية الإنتاجية بأنها النسبة بين كمية الإنتاج وجودته وسرعته، وبين المواد المستخدمة للحصول عليها.

ويتضح مما تقدم أن الإدارة بالاستثناء تتفق مع هذه المدرسة في تركيزها على توزيع العمل بين الأفراد، وتحديد المطلوب إنجازه، ووضع الأساليب المناسبة لذلك، كما تتفق معها على وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية، واعتبارها عامل قياس العمل ونجاحه.

- **نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية:** وتعرف بأنها الإدارة التي تركز على إدارة المؤسسة ككل؛ أي أنها تسعى إلى إيجاد مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري؛ لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري للمؤسسة، وقد نادى بها وأسسها المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) حيث قسم أنشطة المؤسسة إلى ست مجموعات: أنشطة فنية، وأنشطة تجارية، وأنشطة مالية ، وأنشطة ضمان وحماية، وأنشطة محاسبية، وأنشطة إدارية متمثلة في التخطيط والتنسيق والرقابة، وإصدار الأوامر (اندراس وآخرون، 2012).

وقد جدد فايول (Henry Fayol) أربعة عشر مبدأ بناها وفقاً لخبرته الشخصية وممارساته وهي: مبدأ تقسيم العمل الذي اعتبره عاملاً قوياً في الكفاءة الإنتاجية، ومبدأ السلطة والمسؤولية حيث أشار إلى نوعين من السلطة وهي السلطة الرسمية المتخذة من المنصب، والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والخدمات والخبرات السابقة، وكذلك أشار إلى مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك، ومبدأ وحدة القيادة، ومبدأ وحدة التوجيه والتي قصد بها أن كل مجموعة لها أنشطة وجهود ويكون لها هدف واحد، كذلك ذكر مبدأ المصلحة العامة، ومبدأ مكافأة العاملين، ومبدأ المركزية، ومبدأ تدرج السلطة حسب الهرم الإداري، ومبدأ النظام ومبدأ العدالة، ومبدأ الاستقرار الوظيفي، ومبدأ المبادأة، ومبدأ روح الفريق (الطيب، 1999)، ويتضح لنا أن ذلك له علاقة بأسلوب الإدارة بالاستثناء التي تركز هي الأخرى على العمليات الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والحوافز، كما أن بعضاً من مبادئ هذه النظرية تلتقي مع أسلوب الإدارة بالاستثناء مثل تقسيم العمل وتوزيعه، كل حسب قدراته وإمكاناته، كما تشجع على التعاون والعمل بنظام الفريق الواحد، بينما تطورت في مبادئ أخرى جعلتها نظاماً مميزاً.

وقد ارتبطت فكرة الإدارة بالاستثناء مع مبادئ فايول، حيث أوضح أنه من أخطاء الإداريين الأساسية في المستويات العليا أنهم يبذلون وقتاً كبيراً في التفاصيل (التي يمكن للمرؤوسين الاهتمام بها)، وذلك على حسب المشاكل الكبيرة التي تنتظر دون حلول، ويرى (فايول) قائلاً: "إن بعض الناس يعتقدون أنه لا يمكن أن يتم شيء على أحسن وجه إذا لم يشتركوا فيه شخصياً، ويمكننا أن نتصور مدى انشغال الرؤساء في التفاصيل، وذلك فإنهم لا يقومون بأعمالهم الضرورية من تخطيط وتوجيه ومتابعة الأعمال الرئيسية للمشروع" (الهوري، 2011، 408).

- **النظرية البيروقراطية:** لقد نادى بهذه النظرية عالم الاجتماع ماكس WEBER (M. weber) في مطلع القرن العشرين، حيث يرى أن مركز السلطة يتولى صنع القرارات، وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقه باتجاه واحد من أعلى الهرم في التنظيم الإداري إلى القاعدة أو المستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير، بل إمكانية التنفيذ فقط (فلية وعبد المجيد، 2005)، وقد طور WEBER (Weber) نظاماً هيكلياً، حيث اعتقد أنه الوسيلة الأكثر فاعلية، والتي تمكن التنظيمات من

الوصول لغاياتها المنشودة، وقد ميز ثلاثة أنواع من السلطة هي: السلطة المستمدة من شخصية القائد، والسلطة التقليدية المبنية على التقاليد والعادات الثقافية والقيم الاجتماعية، والسلطة القانونية أو العقلانية (هوانه وتقي، 2001)، وتقوم البيروقراطية على مبادئ إدارية أهمها تقسيم العمل وتوزيعه، وضبط إدارة العمل بمجموعة من القوانين والأنظمة، وموضوعية إدارة المؤسسة في التعامل مع المرؤوسين، وتسلسل وظيفي هرمي، وإدارة مركزية قوية، وهذا يتضح بأن البيروقراطية تتفق مع أسلوب الإدارة بالاستثناء في تكليف العاملين بالمسؤوليات والواجبات التي يستطيعون القيام بها، وتتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم، وأن العلاقة بين العاملين ورئيسهم ينبغي أن تكون العلاقة قائمة على أسس موضوعية وقانونية (الخميسي، 2002)، ولم يسلم ويبر (Weber) من النقد بسبب أنه أغفل جوانب العلاقات غير الرسمية، كما أنه لا يسمح بالتجديد والابتكار، وبأنه يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالأفراد العاملين وحاجاتهم الإنسانية (مرسي، 1993).

**2- المدرسة السلوكية :** تعد ماري باركر فوليت (marr y fallet) أول من قامت بدراسة الإدارة من وجهة نظر علم النفس، فهي أول من اهتم بالبحث الإداري كنشاط إنساني، فقد ركزت على الناحية الإنسانية، ورأت من الضرورة إشراك المرؤوسين من قبل قائدهم، ودعت بضرورة العمل الجماعي ضمن فريق على أن يكون كل فرد له اختصاصه، وبالتالي تقليل العبء الكامل عن القائد، وهذا ينطبق على مبادئ الإدارة بالاستثناء (الحريري وآخرون، 2007) وقد ركزت على تحديد بعدين رئيسيين وهما: بعد يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، وبعد يهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجتهم وعلاقتهم (طاهر، 2007)، وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات منها:

**- حركة العلاقات الإنسانية:** وترجع لعالم الاجتماع بجامعة هارفرد "إلتون مايو" (Elton Mayo) وقد ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالجانب الإنساني، ويرى أن العامل كائن معقد، له حاجاته الأساسية والنفسية والشخصية التي ينبغي الالتفات إليها، كما دعت إلى تفويض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا سيكون له تأثير على شعورهم بأهميتهم وبحسن انتمائهم

(خيري،2013)، وأورد رفاعي وآخرون (53،2000) أن أهم ما أثبتته دراسة إلتون مايو ( Elton Mayo) عام 1920 ما يأتي:

- تأكيد أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية لتحفيز العاملين ورفع معنوياتهم ولزيادة حجم الإنتاج ، كما أن علاقة القيادة لها أثر كبير بنمو وتطور المؤسسة.

- للاتصالات أهمية وأثر فعّال في نجاح المؤسسة، سواء كانت بين الأفراد أنفسهم أو بينهم والرؤساء.

- عدم إغفال أهمية تطوير مهارات العاملين وحسن تطبيقها في العمل.

ويتضح مما سبق أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري والجوانب النفسية والمعنوية، وأما الإدارة بالاستثناء نجدها تتفق معها في أهمية النظر إلى الأفراد بأن لديهم قدرات وإمكانات تمكنهم من تطوير العمل، ودعت أيضا إلى أهمية تفويض بعض الأعمال إليهم؛ حتى يسهموا في رفع الروح المعنوية لديهم وتعزيز الشعور بالانتماء.

- **تنمية التنظيمات:** تُعد امتدادًا لحركة العلاقات الإنسانية، واهتم أنصار هذا الاتحاد بضرورة دراسة السلوك الإنساني الفردي والجمعي وفهمه كأساس لتحسين العمل الإداري وتطويره، ومنها نظرية الحاجات لماسلو (Maslow)، حيث اعتبر أن القوة الدافعة للناس للانضمام إلى المؤسسات الإدارية ما هي إلا سلسلة من الحاجات (العجمي، 2008).

ونلاحظ أن الإدارة بالاستثناء تستفيد من هذه المدرسة في التعرف على احتياجات العاملين وقدراتهم، وبالتالي يتم تفويض الأعمال على حسب قدراتهم.

**3. المدرسة الحديثة:** وقد ضمت المدرسة الحديثة مجموعة كبيرة من النظريات، وقد يكون أي متتبع من الصعب عليه أن يحصي جميع الاتجاهات التي ظهرت في الإدارة الحديثة، حيث لا تجتمع عناصر النظرية كاملة في كل منها، وإنما قد تكون عبارة عن ميل لاتجاه معين ضمن نظرية معينة (فليه وعبد المجيد، 2005)، وتهدف النظريات الحديثة للتنمية الإدارية إلى تحقيق تهيئة الجهاز الإداري وإعداده ليحقق الأهداف الموضوعية، كما

تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري عن طريق معالجة أسباب التخلف الإداري (عبوي، 2006)، ومن هذه النظريات التي ظهرت:

- **نظرية النظم:** حيث إن هذا الأسلوب في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، وتدعوا هذه النظرية إلى أسلوب في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، والهدف الرئيس لتحليل النظم كأسلوب ينصب على دراسة النظام من خلال تحليل العلاقات المتبادلة بين المدخلات والمخرجات، بهدف الوصول إلى معرفة مدى كفاءة النظم وإنتاجيتها (العمامرة، 2002)، ومن الفوائد التي يحققها تحليل النظم في مجال التنمية الإدارية، استثمار أفضل طرق الرقابة من خلال انحراف الأداء عن المطلوب، وهذا كله يتمشى مع مبادئ الإدارة بالاستثناء وبالتالي يقل العبء عن المسؤولين في تحديث وتطوير الجهاز الإداري، وذلك بمشاركة جميع العاملين في تطور ورفع إنتاجية المؤسسة.

- **النظرية الظرفية (الموقفية):** هذه النظرية تعطي اهتماما أكبر بالمتغيرات الأخرى المتضمنة في أي موقف قيادي، وتقوم على افتراض أساسي بأن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته (الحري، 2008).

ويرجع الفضل إلى فيدلر (Fibler) في وضع نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة، والذي جمع فيه جانبين أساسيين هما: نمط القيادة، وموامة القيادي نفسه، والقائد الناجح هو الذي يعمل على تعديل أسلوبه ويكيفه بما يتلاءم مع الجماعة، من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك فإن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف، وأشار فيدلر (Fiber) إلى أن ثمة عوامل ثلاثة؛ لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية، وهي العلاقة بين القائد والجماعة وطبيعة المهمة التي يتصدّرها القائد، وتوافر عوامل القوة لدى القائد (عطوي، 2008)، وعليه تستفيد الإدارة بالاستثناء من هذه المدرسة، حيث إنها تركز على العلاقة بين القائد والمجموعة، وتدرس الظروف الداخلية والخارجية التي تساعده في عملية تفويض السلطة وسير العمل داخل المنظمة.

- **نظرية القيادة التحويلية:** حيث يؤيد مؤسسو النظرية بأن المجتمع يواجه تغيرات متزايدة باستمرار، الأمر الذي يتطلب أن تتبنى هذه النظرة عملية تفويض السلطات الإدارية، خصوصاً في وجود عاملين طموحين لديهم القدرة على التعبير والتجديد والتكيف، حيث تتمثل عناصره الأساسية في العدالة والمساواة والتميز، أما عناصره الثانوية فتتمثل في تفويض السلطات والنقد الموضوعي والتكيف مع المتغيرات (طاهر، 2007)، وقد عرفها مكلنتير (McIntyre, 2003) على أنها: ذلك النوع من القيادة، الذي يحول اهتمامات المتأثرين به من قادة ومرؤوسين، لصالح أعضاء المجموعة وتحقيق أهداف المنظمة، كما أوضح لوزر وأشوا (Lusser, Achuq, 2003) أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي يسرى بين القادة والمرؤوسين، يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن، بتعريف المرؤوسين بالمشكلات الموجودة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإقناع.

ونجد أن مبادئ هذه النظرية تتفق مع الإدارة بالاستثناء من حيث تفويض السلطات، ومساهمتها في رفع وتطوير المؤسسة.

- **نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية):** حيث كان بيرنز (Burns) أول الباحثين في مجال الاتجاهات الحديثة في القيادة، وخاصة في أكثر هذه الاتجاهات شهرة والتي من ضمنها القيادة التبادلية والإدارة بالاستثناء، حيث إن القيادة التبادلية هي نمط القيادة التي تقوم على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المؤسسة، بوساطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية (السعود، 2012)، وتعتمد على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز في عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين، وضبط أعمال مرؤوسيه؛ حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر فيهم من خلال المكافآت أو العقوبات (Gardona, 2002)، وعرفها ميلر وميلر (Miller & Miller, 2001) على أنها: نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على مصدر قيم، ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن.

وقد طور باس وأفوليو (Bass&Avolio) استبانة القيادة المتعددة العوامل، وأشار فيها إلى

ثلاثة عوامل أساسية للقيادة التبادلية، وهي: (السعود، 2012، 194)

1- المكافأة المحتملة: وتتضمن تقديم القائد مكافآت لمؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، ويحقق القائد من خلال التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين، بما يساعد على تحقيق الأهداف.

2- الإدارة الفعالة بالاستثناء: وفيها يتدخل القائد فقط، عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو العقاب.

3- الإدارة السلبية بالاستثناء: وهي نقيض الإدارة الفعالة بالاستثناء، حيث يشاهد القائد، ويتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل؛ لإعطاء الفرص للآخرين، للاستمرار ومواصلة العمل، وعدم تصحيح الانحرافات.

ولهذا تعد الإدارة بالاستثناء من الأساليب القيادية الحديثة، والتي نادى بها العديد من العلماء، وأنها تتفق مع كثير من مبادئ النظريات السابقة، وتتعارض فيها مع جوانب أخرى.

### الإدارة المدرسية:

ليست الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة روتينياً، وليس دور مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة، ولكن أصبح محور كل إدارة مدرسية ينصب على توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد المعلم أن يقوم بدوره، وبالتالي انعكس ذلك على تحسين العملية التربوية مما أثر على إحداث نقلة نوعية بمخرجات التعليم؛ ونتيجة لكل هذا زادت الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وهذا يجعله بحاجة إلى ممارسة أنماط إدارية مختلفة، تسهل عليه الأمور الإدارية الروتينية؛ ليستطيع الإلمام بكل هذه المتطلبات.

ويرى البعض أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة، باعتبار أن التعليم من الخدمات التي تقدمها الدولة وأجهزتها، على أساس أن الإدارة العامة تتعلق بالإدارة الحكومية، ويعرف عطوي (2013، 17) الإدارة التعليمية "بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته

المختلفة وممارسته، بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه"، كما عرفها مرسى المشار إليه في عابدين (2001، 53) الإدارة التعليمية بأنها "مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها ، سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها؛ لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية، وحيث إن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة، فمن المنطقي أن تتضمن الإدارة التعليمية الإدارة المدرسية كوحدة إجرائية.

تعتبر الإدارة المدرسية فرعاً من فروع الإدارة التعليمية، وقد عرفها دياب (2001، 99) بأنها "جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة)، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي لمساعدته، على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويسهم في تقدم مجتمعه"، كما عرف الحريري وزملاؤه الإدارة المدرسية المشار إليها في الزهيري (2008)، بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة؛ بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التعليمية، بما تصف السياسة التعليمية وأهدافها؛ لهذا نلاحظ أن الإدارة المدرسية ليست غاية في ذاتها، ولكنها وسيلة لتحقيق عملية التعليم والتعلم في المدرسة، وتهدف الإدارة إلى تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق الرسالة المناطة بها في تربية الأجيال ، لذا يجب على مدير المدرسة أن يكون على وعي تام بالأصول والقواعد؛ ليتسنى له القيام بدوره القيادي بدرجة عالية من الكفاية (القرعان والحراشة، 2004).

### أهداف الإدارة المدرسية:

لقد شهدت الإدارة المدرسية اتجاهات حديثة، فلم تعد تهدف إلى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، أو دفع عملية تلقين الطلبة، وحشو أذهانهم بالمعارف والمعلومات، أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، تحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو (عابدين ، 2001 )، ولا يعنى هذا التحول

في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي السابقة، بل يعني أنها أصبحت تهتم بأوليات العملية التربوية الاجتماعية، كما يعنى توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسة (أسعد، 2008)، ومن بين التصنيفات الشائعة لأهداف الإدارة المدرسية، التصنيف الذي يقيم الأهداف إلى (دياب، 2001، 109-110):

- الأهداف الثقافية والتربوية: والتي تشجع التلميذ على تنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة، والتي تتطلب التأمل والتفكير والابتكار.

- الأهداف الدينية: وتتركز في التأكد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً، مع الاهتمام بغرس العلم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية التلميذ.

- الأهداف الاقتصادية: وتتضمن الاهتمام بتعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه، وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها، من أجل تطور المجتمع وتقدمه، في ضوء الإمكانيات المتاحة، ومشكلات المجتمع المختلفة.

وأهداف المدرسة متنوعة مثل الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم، وتنمية شخصية التلاميذ، والعمل على تكاملها وتوفير العلم الأساسي والمهني وغيره لكل مواطن (الخوaja، 2004)

ولهذا نجد أن أهداف كهذه ليس تحقيقها بالأمر السهل، إذا لم تتوفر إدارة مدرسية تربوية قيادية رشيدة ذات خبرة، ولديها دراية بأساليب إدارية حديثة، تسهل وتبسط لها الأمور، والتي منها الإدارة بالاستثناء؛ لتقليل العبء عن إدارة شخص واحد.

### الإدارة بالاستثناء:

ظهر هذا الأسلوب في الإدارة عام 1970م، وهو يعني أن كل ظرف أو موقف إداري، يتطلب ويحتاج إلى طريقة تختلف عن طريقة الظرف أو الموقف الآخر، بمعنى آخر أنه ليست هناك طريقة واحدة سليمة لكل الظروف والمواقف، وإنما الطريقة السليمة هي الطريقة التي تعتمد

على الموقف، أو الظرف نفسه وهذه الطريقة تجعل المدير في تحدي دائم مع الموقف أو الظرف التي يمر بها (الهوري،1996)، وتعد الإدارة بالاستثناء من أكثر الأساليب الإدارية كفاءة، وهي تعني أن يقضي المدير وقته في معالجة القضايا الاستثنائية، أو تلك المواقف التي تخرج عن نطاق السيطرة، إذ أن الأنشطة التي تسير حسب الخطة الموضوعة هي تحت السيطرة، ولا تحتاج انتباه المدير ووقته، وتقوم الإدارة بالاستثناء بإبلاغ المدير بأن نشاطاً ما ونظاماً ما قد خرج عن السيطرة، وأنه يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصدده، ومن الأمثلة إصدار قائمة بالطلاب الذين لم ينجزوا مستويات مرضية في التقييم المستمر (صبره،1999).

وتعد الإدارة بالاستثناء أسلوباً فعالاً في الإدارة، وإذا كانت ظروف الماضي قد أهملته فإن الظروف الحالية الملحة تجعل تطبيقه أمراً حتمياً، ليس فقط في مجال الرقابة بل كافة مجالات الإدارة الأخرى؛ وذلك لأنه يساعد المدير على الحفاظ على وقته، وخاصة المستويات العليا، علاوة على ما يترتب على ذلك من تنمية قدرات ومواهب معاونيه وإعطاء مساحة الفرص أمامهم، لشغل مناصب أعلى وتنمية روح المبادرة لديهم، وإشباع حاجاتهم الأساسية، وإذا كانت الإدارة في أبسط صورها ومعانيها، هي أداء الأعمال بواسطة الآخرين، وهذا الأسلوب الذي يتبعه المدير في إدارة العمل وفي التوجيه والإشراف على المرؤوسين يمكن يزيد أو يعوق من القدرات الإنتاجية للمرؤوسين المسؤول عنهم، إن العلاقة بين المدير والمرؤوسين ينبغي أن ينظر إليها على أنها شراكة بينه وبينهم ذات أهداف ومصالح مشتركة، وهذه العلاقة تشجع الطرفين على المشاركة الفعالة، وتحديد ما يجب عمله، وكيفية ذلك (السعود، 2012).

والإدارة بالاستثناء تقوم على أساس التفاهم بين الرئيس ومرؤوسيه حول تنفيذ العمل، ومحور هذا التفاهم يعتمد على أنه طالما أن العمل يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له، فلا داعي للمرؤوسين أن يقوموا بإبلاغ رئيسهم بذلك، حيث يقتصر إعلامه الرئيسي على الأمور الاستثنائية التي تتصرف عن المعايير المحددة وفق ما هو مرسوم ومخطط، ففي هذه الحالة فقط على

المرووسين أن يرفعوا الأمر إلى السلطة الأعلى صاحبة الحق؛ لاتخاذ القرار المناسبة حيال الانحراف (الطراونة وعبد الهادي، 2012).

وتعتبر الإدارة بالاستثناء أسلوباً حديثاً نادى بمبادئها الكثير من العلماء، وهي تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة غير مخطط لها، أو غير مبرمجة، تصادف المنظمة أثناء ممارستها لنشاطاتها العادية، وترجع إلى إدارتها العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها، لاتخاذ قرار لحظي، واعتماد ذلك القرار وبرمجته، للرجوع إليه مستقبلاً في الحالات المطابقة، أما الأمور العادية المخطط لها، والمبرمجة مسبقاً، فيترك الأمر في تسييرها للوحدات التنظيمية المعينة، وعليه فإن الإدارة العليا تتدخل بشكل استثنائي، وفي أمور وحالات استثنائية، وهذا الأمر ينطبق أيضاً على إدارة الوحدات التنظيمية الفرعية، أي على مستوى القيادات الوسطى والصغرى (التنفيذية) التي تترك لأفرادها حرية تسيير العمل وفق ما خطط له، وتركز على ما يستجد من أمور تواجه الوحدة التنظيمية، وتتعدى السلطة الممنوحة للمرووسين فيها. فإذا كانت هذه المستجدات تتعدى السلطة الممنوحة لإدارة الوحدة التنظيمية الصغرى، فإنها تقوم برفعها إلى الإدارة العليا (السعود، 2012).

وظهرت فكرة الإدارة بالاستثناء من هذه الحقيقة العلمية، حيث تركز الفكرة على كيفية استخدام أوقات المديرين استخداماً كفوفاً وفعالاً، مما يجعلهم يركزون جهودهم على الأعمال والأنشطة الرئيسية، التي تحقق أهداف المنظمة، ويمكن تعريف الإدارة بالاستثناء بأنها أسلوب إداري يستخدمه المدير كمؤشر لتحديد الضرورة والحاجة الحتمية لاهتمامه بموضوع ما، وهي تبقى في حالة سكون عندما لا تكون هناك حاجة لاهتمامه بموضوع ما، وبالتالي نجد أن الإدارة بالاستثناء تهدف إلى تبسيط العملية الإدارية التي يمارسها المديرون في موقع العمل، وذلك من خلال فتح المجال أمام المدير ذي الوقت المحدود والذي لديه أعباء ومسؤوليات كثيرة؛ لكي يوجه اهتمامه للنشاطات والأعمال الاستراتيجية المهمة، كما أنه يستطيع تحديد المشكلات والصعوبات التي تواجه سير العمل، فيوجه جهده وطاقاته لمعالجتها، بالإضافة إلى الابتعاد عن ممارسة الأعمال النمطية المتكررة، والتي يمكن للمرووسين القيام بها بطريقة فعالة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة،

وكفاءة الأداء الإداري، من خلال توفر الوقت والجهد، وإتقان العمل من جانب المدير والمرؤوسين (عماد الدين، 1990).

والإدارة بالاستثناء هي "أسلوب للإدارة تتكون من وحدات مترابطة ومنتظمة مع بعضها البعض" (Gupta, 1992, 8)، ويعرفها حافظ (2010، 96) بأنها "نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، إلا في حالة حدوث انحراف عن الأداء"، كما عرفها ميلر (Miller, 1986, 379) بأنها "أسلوب لتقييد المشكلة، وتتم الاستعانة بالمدير عند الحاجة فقط"، كما أكد Mitchell (1994, 63) بأنها "أسلوب يساعد المدير على تفادي الأزمات، من خلال التعرف على الانحراف عن الأداء المحدد"، وعلى هذا يرى الهواري (1996) أن الإدارة بالاستثناء في أبسط صورها، هي أسلوب تعطي للمدير إشارات خطر عندما يكون انتباهه مطلوباً ويبقى صامتا في حالة عدم وجود خطر أو عدم ضرورة إعطاء اهتمام من جانب المدير، كما عرفة بأنه أسلوب يتابع عملية التنفيذ ويقارنها بما هو مخطط، وعندما يحدث انحراف عن المخطط أو قصور في الأداء، يبدأ النظام الرقابي في التنبيه لهذا القصور أو الانحراف؛ وذلك للتدخل والقيام بعملية التصحيح، والهدف الأساسي من هذا النوع من الرقابة هو تبسيط وظيفة الإدارة، وتوفير وقت المدير، وتجنب الدخول في التفاصيل، أو المشكلات البسيطة التي يمكن للمرؤوسين حلها.

وتعد الإدارة بالاستثناء أحد الأساليب الإدارية المهمة، وكما يقول (أحمد، 1997) هي نوع من التفاهم بين المدير ومعاونيه، يقوم على أساس أنه طالما كانت العمليات تتم وفقاً للخطة المرسومة، فعلى المرؤوسين ألا يشغلوا رؤسائهم بشأنها إلا عندما تظهر الاستثناءات، ففي هذه الحالة عليهم الرجوع إلى رؤسائهم لاستطلاع رأيهم فيها، إذ من المفروض أن يلتزم المرؤوسون بالسياسات والأساليب والمعايير والإجراءات الموضوعية في معظم الحالات، فإن تبين لأي ظرف طارئ عدم ملاءمة الخطط والسياسات، فعلى هؤلاء معاونين أن يرفعوا الأمر إلى سلطة أعلى لتتولى اتخاذ القرارات المناسبة في هذه الحالة، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى استطاعة معاونين التعرف على الاستثناءات والظروف التي يتطلب فيها الموقف إجراء استثناء ما، ويفتتون

نظر السلطات الأعلى إليه، كما عرف صبره (1999) بأنها أسلوب تعريف وتبليغ، يقوم بإنذار المدير عندما يستدعي الأمر استدعاء انتباهه، وبالتعبية يظل صامتا حينما لا يستدعي انتباهه، والهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو تبسيط النظم الإدارية في حد ذاتها، ليتمكن المدير من توجيه انتباهه للمشكلات المهمة وتفويض مساعديه للتصرف في الأمور العادية.

وفي ضوء ما سبق يتبلور المفهوم العام للإدارة بالاستثناء أن العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يجب أن يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى إداري معين، ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى، إلا إذا حدثت انحرافات مهمة عن الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة، وبذلك لا يحتاج هؤلاء المديرون إلى إخبارهم بأن الأداء يسير طبقا لما هو مخطط، أو حتى إخبارهم بأن الأداء يتم في إطار حدود معينة، ذلك لأن انشغال المديرين بالتفاصيل والإجراءات الروتينية سوف يكون على حساب علاج مشكلات إدارية أكثر أهمية لا يمكن تفويض قراراتها إلى مستويات إدارية أدنى، ولقد تحول هذا المبدأ البسيط إلى نظام متكامل يقوم على أساس التفرقة بين القرارات الروتينية والقرارات غير روتينية، أي ما يطلق عليها القرارات التي تعالج مشكلات أساسية؛ لذلك يجب تحديد المشكلات الإدارية التي يمكن برمجتها، وتحويلها إلى روتين (عطيه، 1978).

وقد أوضح العالم فايول (Fayol) فكرة نظريته عن الإدارة بالاستثناء، وأكد على ضرورة تفويض المرؤوسين في تنفيذ الأعمال؛ لأنه ليس من الممكن على الإطلاق أن يكون هناك وقت كاف دائما لكي يقوم المديرون بدراسة التفاصيل الدقيقة، كما أكد تايلور ضمن مبادئه على ضرورة تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة وبين العمال، كما أوضح أن كل عامل يجب أن يعطى أعلى مستوى من العمل بما يتناسب مع قدراته، وباستعراض كل من (تايلور) و(فايول) يمكن الخروج بحقيقة أساسية، وهي: أن (تايلور) اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما (فايول) فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة، وتعتبر أفكارهما بداية فكرة الإدارة بالاستثناء التي ظهرت ضمن المدارس الحديثة التي نادى بها (الهوري، 2011).

وبالتالي فإن الإدارة بالاستثناء ما هي إلا أسلوب إداري قائم على التفاهم والثقة واستعداد الرئيس لتفويض جزء من سلطته للمرؤوسين، إيماناً منه بكفاءة المرؤوس ومهارته، والتزامه في تقدير تلك السلطة المفوضة إليه، وإدراك حدودها وأبعادها، كما أن طبيعة العمل تؤدي دوراً مهماً في موضوع تفويض السلطة وتحديد المسؤولية، وبالتالي يظهر لنا مدى تطبيق مثل هذا الأسلوب في الإدارة.

وقد تطور أسلوب الإدارة بالاستثناء لما أضافه هيرسي وبلانشارد (Hersey Blanchard) من بعداً جديداً أطلق عليه النضج الوظيفي للموظف كأهم عامل من عوامل الموقف، حيث أن نظريته تتمنى للعاملين أن يصلوا إلى مستوى النضج الرابع، والذي يصل فيه التابعون إلى مستوى متقدم من القدرة على العمل والرغبة فيه، عندها فقط يستطيع القائد أن يأمن من تابعيه من حيث الأداء الوظيفي، وبالتالي الاعتماد عليهم، وهذا هو جوهر أسلوب الإدارة بالاستثناء (طاهر، 2007)، ويمكن تفصيل هذه اللمحة التاريخية عن أسلوب الإدارة بالاستثناء بالآتي:

1. فريدك تايلور وفكرة الإدارة بالاستثناء: يقول تايلور إنه في ظل مبدأ الاستثناء، فإن المدير يجب أن يحصل على التقارير لمقارنة العمل الإداري المنفذ، كما يرى أنه على المدير أن لا يشغل باله سوى بالانحرافات ذات الأهمية، أي تلك المواقف التي تكون الأعمال فيها جيدة أو غير ذلك (الهوري، 1996).

2. هنري فايول وفكرة الإدارة بالاستثناء: أوضح فايول أنه من الأخطاء الأساسية للمديرين في المستويات العليا أنهم يبذلون وقتاً كبيراً في التفاصيل التي يستطيع المرؤوسون الاهتمام بها، ويكون ذلك كله على حساب المشكلات الكبرى (صبره، 1999)، و أن هناك بعض الناس يعتقدون أنه لا يمكن أن يتم شيء على أحسن وجه إذا لم يشتركوا فيه شخصياً، ويمكن تصور مدى انشغال الرؤساء في التفاصيل، وبذلك فمنهم من يقومون بأعمالهم الضرورية من تخطيط وتوجيه ومتابعة الأعمال الرئيسية للمشروع، ويؤكد فايول ضرورة تفويض المرؤوسين في تنفيذ الأعمال؛ لأنه ليس من الممكن على الإطلاق أن يكون هناك وقت كافٍ للمديرين بدراسة

التفاصيل الدقيقة، ولا يقصد بذلك أنه على المديرين أن يتجاهلوا أو لا يعرفوا هذه الدقائق، وإنما من الضروري ألا تجعلهم هذه الدقائق منشغلين عن الأشياء الرئيسة (الهوري، 1996).

3. جيليك وأبرويك، وفكرة الإدارة بالاستثناء: من الضروري أن يكون للرئيس مستشارون ومساعدون؛ ليخلصوه من الدقائق والتفصيلات، ولذلك يجب على الرئيس أن يفوض السلطة بشكل دائم ومستمر، تحقيقاً لفكرة الإدارة بالاستثناء، أن المستشارين يبدون آراءهم عن موضوعات متخصصة، وتكون سلطتهم استشارية، أما المساعدون فيتصرفون باسم رئيسهم حتى يخلصوه من الدقائق بكل الأمور (صبره، 1999).

4. ماكس فيبر وفكرة الإدارة بالاستثناء: يرى ماكس فيبر أن القرارات التي تتخذ بصورة متكررة ودورية، يجب أن تتحول إلى روتين وتفويض السلطة للمرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ هذه القرارات، وذلك إعمالاً لمبدأ الإدارة بالاستثناء (صبره، 1999).

ونرى أن اهتمام الرواد المذكورين بهذا الأسلوب، في الوقت الذي لم يبلغ فيه مشكلات المدير بأي حال من الأحوال ذلك القدر الذي بلغته حالياً، سواء من حيث العدد أو من حيث طبيعتها، إذا بلغت هذه المشكلات في الوقت الحاضر أبعاداً لا يمكن تصورها في الماضي، فقد أصبح المديرين في الوقت الحاضر يعملون وسط خضم هائل من التيارات والضغوطات والمتغيرات، من بينها الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والحضارية، والتغيرات التكنولوجية والثورة السلوكية والقيم والعادات مما يوتر في التصرفات واتخاذ القرارات، ولذلك يمكن القول إنه قد آن الأوان لإثارة هذا الموضوع جدياً في الوقت الحاضر، لعله يكون فيها مخرجاً لمشكلات الإدارة العليا ومعاناتها، من ضيق الوقت، وضغط العمل، وإرهاق الأعصاب.

### فلسفة الإدارة بالاستثناء وخصائصها:

تمثلت فكرة الإدارة بالاستثناء في أن الإدارة العليا لا تتدخل في سير العملية الإدارية إلا بشكل استثنائي، وفي حالات استثنائية فقط، وهي بهذا تنطلق من فلسفة إدارية تقوم على ما يأتي:

1. أن المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا هي رسم السياسات، ووضع الخطط، وتحديد الاستراتيجيات، في حين أن المسؤولية الرئيسية للإدارتين الوسطى والتنفيذية هي ترجمة تلك السياسات والاستراتيجيات إلى شكل برامج، ووضعها موضع التنفيذ (البرادعي، 2009).
2. أن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك، وليست التدخل المباشر في طرق التنفيذ.
3. إن تدخل الإدارة يكون في العادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك، التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات، والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة إلى الخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز (عطية، 1978).
4. إن الإدارة عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها في مجال رسم السياسات ووضع الخطط، والرقابة على الإدارة والسلوك، وتصحيح انحرافاتهم إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلاً، والتي تسير تلقائياً وفق الخطة الموضوعة (العميرة، 2002).
5. لا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة رسم السياسات، ووضع الخطط والاستراتيجيات، والمراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات (فليه وعبد المجيد، 2005).

ويمكن القول إن فلسفة الإدارة بالاستثناء تتماشى مع نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، والتي أكد فيها وجود بعدين للسلوك القيادي وهما: سلوك المهمة، والنضج والذي ينظر في رغبة الفرد في تحمل المسؤولية وقدرته عليها، ولكن على القائد أن يشجعهم ويعطيهم الثقة (برادكة، 2009)، ونرى إن هذا هو جوهر أسلوب الإدارة بالاستثناء، ويمثل أهم خصائصه (السعود، 2012، 18):

-لامركزية في اتخاذ القرار: أي أنه يشير إلى تعدد مراكز اتخاذ القرار ومستوياته، وهذا يعني أن مراكز اتخاذ القرار ليست مركزية، بل موزعة حسب التخصص والمستوى، كما أن مراكز اتخاذ القرار بالنسبة إلى الحالات الاستثنائية موزعة حسب الصلاحية، السلطة الممنوحة

وحجم الحالات الاستثنائية وأهميتها ، فكلما زاد حجم الحالات الاستثنائية وانعكاساتها المتوقعة أصبحت أكثر مركزية في اتخاذ القرار بالنسبة إلى الإدارة العليا.

-القدرة على التمييز بين الحالات العادية والحالات الاستثنائية، ويتطلب هذا الأسلوب الإداري القدرة والمهارة في التمييز بين القرارات من حيث أهميتها، فهناك قرارات روتينية عادية متكررة يمكن أن يخطط لها، وأن يترك أمر اتخاذها للمرؤوسين، أي للمستويات الإدارية الأدنى، أما القرارات الإدارية الحساسة، والتي قد يكون لها انعكاسات متوترة، فتعتبر حالات استثنائية يجب الرجوع فيها إلى المراجع العليا في المستويات الإدارية، حسب سياسة المنظمة المتبعة.

-إقامة نظام اتصال فعال: إن نجاح هذا الأسلوب الإداري يعتمد على إقامة نظام اتصال فعال بين الوحدات التنظيمية والعاملين فيها، وبينها وبين الوحدات الأخرى والمستويات الإدارية العليا، وهذا يعد عاملاً في بناء الثقة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

-تفويض السلطة وتحديد أبعادها: يقوم هذا الأسلوب على قدرة الرئيس ورغبته في تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه، دون الرجوع إلى الرئيس لأخذ موافقته في الأمور العادية، كما أن تدريب الرؤساء والمرؤوسين وتنمية القيادات العليا على تفويض الصلاحيات وإكسابهم القدرة في تمييز الأمور العادية من الأمور الاستثنائية يحتاج إلى تدريب (يونس، 2003).

-إقامة نظام دقيق وشامل للرقابة: تتطلب الإدارة بالاستثناء إقامة نظام دقيق وشامل للرقابة، يسجل الانحرافات ويبرز الحالات الاستثنائية، وكيفية التعامل معها في ضوء أسلوب الإدارة بالاستثناء (الفاعوري، 2008).

### مبادئ الإدارة بالاستثناء:

إن الإدارة بالاستثناء تعطي للإدارة مسؤولية التخطيط، وتحرمها من مسؤولية التنفيذ، وهي بهذا تقوم على مبادئ منها تحديد السلطات والمسؤوليات تحديداً دقيقاً، بحيث يترك لكل وحدة إدارية تنظيمية حرية ممارسة نشاطاتها الروتينية بشكل مستقل، ومتابعة مستجدات التغيير في مجال نشاطها ، كما يتم تحديد النشاطات الروتينية لكل وحدة إدارية وتحديد مجالات

السلوك والأداء التي يمكن اعتبارها استثنائية؛ للرجوع فيها إلى المستويات التنظيمية الأعلى،  
وفق التسلسل الإداري في التنظيم (المكاوي، 2012).

مما سبق يمكن عرض أهم المبادئ التي يركز عليها أسلوب الإدارة بالاستثناء، وتتمثل في:

**1. ممارسة ضبط النفس:** ضبط النفس هو أحد المبادئ الأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء، فالإداري الناجح هو الذي يستطيع ضبط شعوره تجاه الفروق، خصوصاً إذا كانت نتائج هذه الفروق ستؤثر على مرؤوسيه ، ويؤدي ضبط النفس إلى إتاحة الفرصة للأفكار السليمة لمعالجة ما قد ينشأ من فروق، فنحن جميعاً معرضون لإحداث أخطاء في العمل، ونتوقع العقاب من الإدارة، فإذا ما تصرفت الإدارة بالطريقة السليمة عن طريق ممارسة ضبط النفس، فإن نتائج العملية الرقابية ستكون مثمرة (صبره، 1999).

**2. التعايش مع الخطة:** ويعني أن المخطط يراقب الخطة، ويتعايش معها؛ وذلك لتعديلها إذا وجد ما يدعو إلى ذلك ويعني هذا أن التخطيط لا ينتهي بمجرد وضع الخطة؛ لأن التخطيط عملية مستمرة تظل قائمة أثناء التنفيذ ، وعلى ذلك يجب أن تكون هناك بدائل مطروحة، يؤخذ بأكثرها ملائمة للظروف (حجي، 2000) .

**3. إعداد وتنمية المرؤوسين عن طريق الإدارة بالاستثناء:** تعمل الإدارة بالاستثناء على تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات الإدارية الأقل؛ لمواجهة احتياجات المؤسسات من القوى البشرية المدربة في المستقبل والقادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف الأعلى (بربر، 1997).

**4. مواجهة النقد غير العادل من الآخرين:** مهما كانت الكفاءة الإدارية للمدير فإنه قد يتعرض إلى نقد من جهات مختلفة، في اللحظة التي يتوقع فيها أنه سيلقى استحساناً من الآخرين بعد قيامه بجزء كبير من مسؤولياته، فقد يوجه النقد إلى المدير عن طريق مرؤوسيه؛ لأنهم يعتقدون أنهم يملكون القدرة على القيام بنفس عمله، فإن الإدارة بالاستثناء ستظهر النتائج السليمة، وبالتالي ترد على أوجه النقد الواردة من المستويات الإدارية المختلفة (صبره، 1999).

5. **المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات:** ليس الهدف الأساسي للإدارة بالاستثناء هو الوصول إلى تحقيق الأهداف فقط، بل أيضا إلى إعطاء فرصة طيبة لمشاركة أعضاء الفريق الإداري، ففي اتخاذ القرارات، وفي المنظمات الإدارية الديمقراطية، يوجد من يتأثر بالقرار ويشترك في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن في الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية، فهناك ميزات متعددة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت جماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه، وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه (مرسى، 1993).

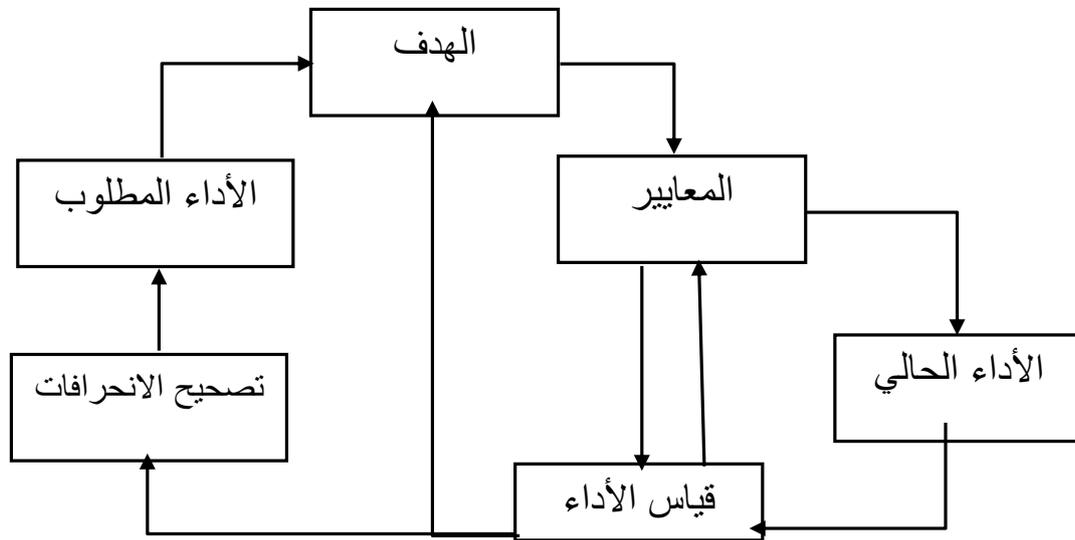
6. **الحركة والنشاط أساس الإدارة بالاستثناء:** الاستثناء هو الانحراف الذي يُتبع بحركة ونشاط بسرعة مناسبة للتصحيح في الوقت المناسب، فبدون الحركة والنشاط تكون الإدارة بالاستثناء غير فعالة، وقد تكون الحركة مطلوبة حتى قبل ظهور الاستثناءات أو الفروق، فهي حركة علاجية وقائية، في هذه الحالة تكون الاستثناءات أو الفروق بداية للاستعداد، ومن الناحية الأخرى قد تكون الحركة مطلوبة في حالات الفرص التي تظهر فجأة وفي هذه الحالة تكون الاستثناءات أو الفروق قابلة للتنفيذ (صبره، 1999).

7. **البحث عن العلاج التصحيحي:** هناك ثمة إشكال للإدارة الفعالة، تتمثل في شكل من الشكليات الشكل التصحيحي لإعادة العمل إلى ما هو مخطط على أساسه بعد خروجه عن الخط الأصلي له، أو بالشكل الأفضل، إن تصرفات المديرين من أجل التصحيح تتم بأساليب متعددة، منها: إعادة رسم الخطط، أو وضع خطط إضافية، أو إعادة التنظيم، أو إجراء بعض التنقلات بين المرؤوسين، أو تدريب القوى العاملة على الأسلوب الأمثل لأداء الأعمال، أو ممارسة الوظيفة التوجيهية من حيث التأكد من أن القوى العاملة تكون تماما للمهمة التي يقوم بها، بالرغم من أن الإدارة بالاستثناء تتطلب كثيرا من الجهد والتنظيم إلا أن أساس القياس السليم للنتائج يعد من الأركان المهمة لنجاح النظام (صبره، 1999).

**متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء:**

إن نجاح أسلوب الإدارة بالاستثناء يتطلب لتطبيقه إدارة على مستوى عال من المهارة والخبرة لنجاحه وهو يشمل تفويض السلطة حيث أنه العملية التي من خلالها يتم تقسيم العمل إلى وحدات إدارية محددة ، كما يتطلب ثقة الرؤساء بمرؤوسيهـم على كافة المستويات الإدارية ، و توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسهم كذلك توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى معاونين للقيام بما يسند إليهم من مهام، كما أن وجود نظام جيد للمعلومات لإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات له دور في نجاح الإدارة بالاستثناء ، التي هي في أبسط صورها نظام للتنمية والاتصال بإرسال إشارات إلى المدير، عندما تكون هناك حاجة لتنبهه، وبالعكس يبقى ساكنا عندما لا تكون هناك حاجة لجذب اهتمامه (نبراي، 1993).

والملاحظ أن الإدارة بالاستثناء لا يمكن فصلها عن المبادئ الأساسية للإدارة، ففلسفة الإدارة بالاستثناء تعتمد على تحقيق أحسن مستويات التخصص، وتقسيم العمل، وتفويض السلطة المسؤولة، وتحديد النطاق المناسب للإشراف، فهي تحقق وظائف الإدارة بشكل دقيق.



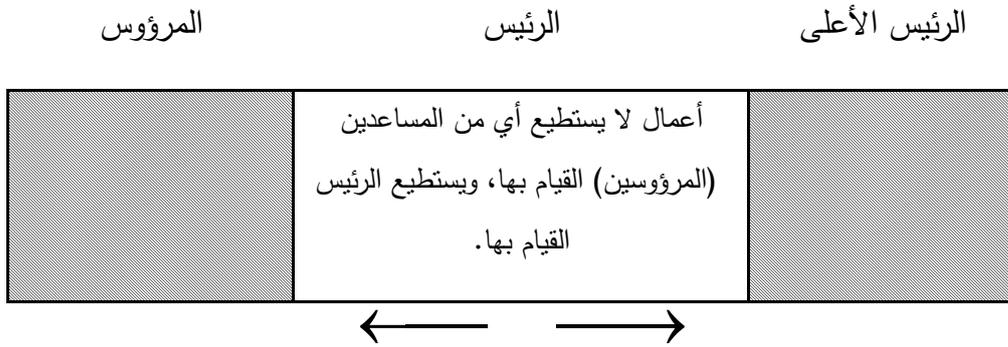
الشكل (1)

الدورة المتكاملة للإدارة بالاستثناء

المصدر: ( صبره، 1999، 65)

يوضح الشكل (1) الدورة المتكاملة للإدارة بالاستثناء حيث يتم مقارنة الأداء الحالي بالأداء المخطط، وذلك وفقاً لمعايير محددة، للتأكد من مدى تحقيق الهدف، فإذا كانت الانحرافات عادية بسيطة، فإنها لا تؤثر على الهدف، وإذا كانت الانحرافات استثنائية، فلا بد من تحليل هذه الانحرافات لمعرفة الأسباب الحقيقية لها، لإمكانية تصحيح هذه الانحرافات، للوصول بها إلى الأداء المطلوب لتحقيق الهدف (صبره، 1999).

يستند مفهوم الإدارة بالاستثناء على قاعدة مفادها أن السياسية تخاطب الرؤساء والمديرين في المنظمات الإدارية، وهي لا تؤد أو تتدخل في الأعمال التي يستطيع أي فرد من مساعديك أداءها، بل قم بالأعمال التي لا يستطيع أي شخص من مساعديك القيام بها، وتستطيع القيام بها بنفسك، ومن ثم عليك أن تحول الأعمال التي لا تستطيع القيام بها إلى رئيسك، ويمكن توضيح هذه القاعدة بصورة مبسطة من خلال الشكلين الآتيين: (عماد الدين، 1990).

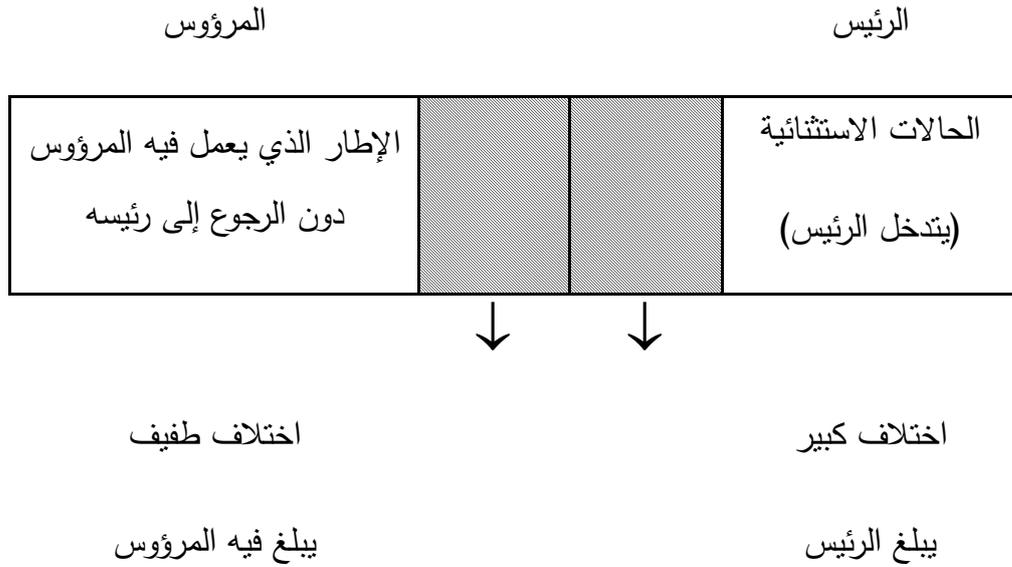


تحويل أعمال لا يستطيع أن يقوم بها الرئيس  
أعمال يستطيع أن يقوم بها المروؤس

## شكل (2)

### قاعدة الإدارة بالاستثناء

المصدر: (عماد الدين، 1990، 63)



### شكل (3)

#### درجات الإدارة بالاستثناء

المصدر: (عماد الدين، 1990، 64)

وتوضح هذه القاعدة أن الإدارة بالاستثناء تعد صورة من صور تفويض السلطة، التي يستخدمها المديرون في تسيير الأعمال الإدارية في الوحدات المختلفة التي يشرفون عليها، ودون تدخل مباشر منهم، إلا إذا حدثت انحرافات جوهرية وحالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد للعمل، وبالتالي يتفرغ المدير للأعمال المهمة والمسؤوليات الرئيسية، ولقد أصبح الرئيس بحاجة إلى مثل هذا الأسلوب والاعتماد عليه، إذ لعله يجد فيه المخرج الذي يساعده على تخفيف عبء العمل عن كاهله، وتوفير وقته، والإقلال من إرهاق أعصابه (الطراونه وعبد الهادي، 2012).

ولكي يتمكن المديرون من تحديد الأعمال التي تحتاج إلى مهاراتهم وقدراتهم، والأعمال التي تفوض للمرؤوسين، والأعمال التي ينبغي تحويلها إلى المستويات الإدارية الأعلى منهم، لابد من توافر عدة عوامل رئيسية منها: (عماد الدين، 1990، 64-65).

1- إعداد مجموعة من معايير الأداء، المتعلقة بأداء المنظمة ووحداتها ووظائفها المختلفة، مع تحديد أهدافها ومهامها وواجباتها ومسئولياتها، كما لابد من تحديد الأنظمة والإجراءات التي تحدد سير العمل والتي لا يمكن أن يتمكن المدير من تحديد الاستثناءات الواجبة.

2- التخطيط الإداري الموضوعي للمستقبل، وذلك من خلال إعداد خطة مستقبلية تعتمد على ربط المعايير بالأهداف التنظيمية، وبالتالي يقارن المدير بين الأداء المخطط الذي تتضمنه الموازنة وبين الأداء الفعلي، حيث يمثل نوع الانحراف الحاصل، سواء كان انحرافاً إيجابياً أو انحرافاً سلبياً وعدم وجود أي انحراف، وبالتالي نلاحظ أن نظام الإدارة بالاستثناء يبقى ساكناً، في حالة تأدية النشاط بالشكل الذي خطط له.

3- عمليات التحويل: تتضمن عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، ورفع التقارير إلى المسؤولين.

4- المخرجات: ويمثل مخرجات نظام الإدارة بالاستثناء بتحريك الإدارة لإصلاح الخلل، ولا يكون ذلك إلا من خلال التعرف على أسباب الخلل والقصور، والعمل على إزالتها وتعديل النتائج. **شروط تطبيق الإدارة بالاستثناء:**

الإدارة بالاستثناء، ليست نمطاً إدارياً يمكن لأي قائد أن يستخدمه في أي منظمة، إنه أسلوب إداري يحتاج تطبيقه إلى توافر مجموعة من المتطلبات والظروف بعضها خاص بالقائد، وبعضها خاص بطبيعة العاملين، وبعضها ذو علاقة بالمنظمة وظروفها والتي يمكن التطرق إليها بالآتي:

1- شروط تتعلق بالإدارة العليا وتشمل (البرادعي، 2009، 192):

-كفاءة الإدارة العليا، وقدرتها على استشرف الحالات الاستثنائية، التي قد تواجهها أثناء ممارستها لنشاطاتها المختلفة.

-رغبة الإدارة العليا في تفويض سلطتها وثقتها بمرؤوسيهها، وقوة انتمائهم للمنظمة.

## 2-شروط تتعلق بالعاملين وتشمل (المكاوي،2012،82) :

-كفاءة العاملين في المنظمة، وقدرتهم على أداء الواجبات الموكلة إليهم بدقة.

-قدرة العاملين في المنظمة على تحمل المسؤولية، والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم، واستعدادهم للعمل، وقدرتهم على التصرف دون الرجوع إلى رؤسائهم، وقياس قوة الولاء التنظيمي لديهم.

-وضع معايير و معدلات واضحة ومحددة للأداء، والتي يتوقع من العاملين بلوغها وتحقيقها، وبالتالي تكون مستويات الأداء المطلوبة منهم مفهومة.

## 3-شروط تتعلق بالمنظمة وتشمل (السعود،2012،200):

-استقرار المنظمة في مختلف الظروف والحالات التي تقع ضمن بيئة المنظمة العملية، وعدم تعرض تلك البيئة إلى حالات عدم استقرار، أي كان نوع تلك الحالات.

-توفر نظام حوافز فعال، لزيادة الإنتاجية، وتعزيز الولاء الوظيفي.

-توفر نظام اتصال فعال، لمتابعة سير العملية الإدارية، وتوفير المعلومات الضرورية لإنجاح النشاطات.

-أن تطبق المنظمة نظاما لتدريب العاملين على أداء أعمالهم، وتنمية مهارات الإبداع وإنجاز الأعمال لديهم، وإعدادهم ذهنياً؛ تمهيداً لتطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء.

-إيجاد نظام كفاء وفعال للمعلومات؛ لكي يمد العاملين بالبيانات والحقائق التي يحتاجون إليها في تسيير أعمالهم.

-ملاحظة وتقييم أداء العاملين، والتأكد من ملائمة أسلوب الإدارة بالاستثناء لقدراتهم ودوافعهم.

-التنبه أولاً بأول للانحرافات والفروق التي تحدث في الأداء الفعلي عن طريق المعايير والمعدلات الموضوعية وبحث أسباب الانحراف، وتحليلها لوضع العلاج الملائم لها، والتدخل في الوقت المناسب لمنع تفاقم الحالات الاستثنائية، واتخاذ القرارات الملائمة لإزالة أسباب الاستثناء.

إن مراعاة العوامل السابقة، يمكن الإدارة من تطبيق مفهوم الإدارة بالاستثناء في موقع العمل، والاستفادة من المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمة بنتائج متطورة.

### الأنظمة الداعمة لنظام الإدارة بالاستثناء:

إن نجاح أسلوب الإدارة بالاستثناء ناتج من توفر بيئة جيدة وملائمة، والتي يقصد بها مجموعة العلاقات ذات التأثير المتبادل فيما يتعلق بالأنظمة الفرعية داخل المنظمة، وهناك مجموعة من الأنظمة الداعمة لنظام الإدارة بالاستثناء وهي: التخطيط، والتنظيم، والاتصالات، والتقارير، والحوافز في المنظمة، وسنتناول كل نظام على حدة

أ. **التخطيط:** يعد التخطيط سمة من سمات العصر، فبواسطته تستطيع أن تحدد الوسائل والتدابير الموصلة لتحقيق الأهداف، فقد عرفت الخطة بأنها مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تنفيذ هدف معين، وهذا يعني أن مفهوم الخطة يحدده عنصران: أولهما وجود هدف معين للوصول إليه، وثانياً وضع تدابير محددة ووسائل مرسومة من أجل بلوغ هذا الهدف (الإبراهيم، 2011).

والتخطيط يهدف لتكوين أفكار محدودة بخصوص ما يجب عمله، وذلك قبل البدء في العمل، كما يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها، كما يساعد على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة، فكل الجهود توجه نحو النتائج، كما يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة؛ لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري، كما يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المؤسسة (السكرانة، 2010).

وينبغي عند التخطيط مراعاة المبادئ التخطيطية، والتي تساعد على نجاح الخطة الموضوعة للمؤسسة، والتي منها وضوح الأهداف حيث إن الخطة الناجحة يجب أن تمتلك أهدافاً محددة وواضحة وقابلة للقياس كذلك يجب أن تكون الخطة وحدة متكاملة من حيث المراحل، ومتكاملة من حيث توزيع الأدوار فيها، كما أنها تتصف بالاستمرارية إذ يجب أن لا تكون حالة مؤقتة إذ أنها شيء مستمر ، كما تتصف بالمرونة وهي قدرة الخطة على مواجهة حالات متميزة أو طارئة، لم تكن متوقعة بشكل دقيق، وإمكانية الأخذ ببدائل أخرى ، كما ينبغي أن تكون الخطة بعيدة عن العشوائية، وعلى قدر كبير من الدقة في رؤيتها للمستقبل واحتمالاته ،كذلك عدم المبالغة في وضع أهداف طموحة، والموازنة في ذلك بين الطموح والإمكانيات ،و يفترض أن تكون الفرضيات التي بنيت عليها الخطة واقعية، بعيدة عن المبالغة والتطرف في التوقعات (الحميري،2012).

والخطة لها جوانب عديدة وخاصة في المؤسسات التربوية، ومن محتوى الخطة الأهداف التي تعكس فلسفة النظام، وتستند عملية وضع الأهداف على مجموعة من المبادئ، كذلك المناهج والتي تسعى إلى إبراز فلسفة وأهداف النظام، حيث يتم تخطيط البرامج الدراسية، وتحديد الفصول الدراسية، والوسائل المعينة، أيضاً الطلاب حيث يتم تحديد الكثافة الطلابية وتوزيعهم، والبرامج التي تسهم في رفع المستوى التحصيلي، كما يتم تحديد الإمكانيات حيث يتم تحديد الموارد، طبقاً لأعداد الطلاب، ونوعية الدراسة ، وأيضاً الخدمات الطلابية كإعارة الطلاب والرعاية الاجتماعية(رسمي،2004).

وبهذا يتضح لنا أن أولى خطوات البناء التخطيطي في المدرسة هي بناء الأهداف الرئيسية والفرعية، التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وثانيها البناء الصحيح للسياسات والطرق العامة المعمول بها لتحقيق الأهداف، وثالثها بناء الموازنات التخطيطية، والتي تجسد كمية ما يجب أن يكون عليه مستقبل المدرسة، وأما الخطوة الرابعة فهي تحديد الإجراءات، أي التفاصيل الدقيقة لكيفية الأداء، ومن مهام مدير المدرسة التخطيط، فلا بد أن يكون العمل مخططاً بدقة قبل بداية العام الدراسي؛ ولذلك يجب أن يضع مدير المدرسة خطة عمل، تغطي كافة الأنشطة الإدارية التي

يقوم بها أثناء العام الدراسي ( الزهيري،2008)، وهذه الأعمال التخطيطية عديدة تنقل كاهل المدير، وخاصة بعض المدارس التي ينقصها الكوادر الإدارية المساعدة، وحتى يقلل مدير المدرسة كثرة العبء وضغط العمل، ينبغي أن يكلف الصفوف القيادية الأخرى كمساعد المدير، والمعلمين الأوائل؛ لتبسيط العمل الإداري.

**ب. التنظيم:** إن التنظيم عبارة عن إيجاد مجموعة من الأفراد يعملون معا، كحلقة واحدة متصلة مع بعضها؛ لتحقيق أهداف متفق عليها، كما أن التنظيم الجيد يجب أن يجعل الأفراد قادرين على القيام بأعمالهم بشكل موحد؛ لإنجاز وتنفيذ مهام محددة، دون تأثير أحدهم على الآخر، وبالتالي توزيعهم داخل المؤسسة على المراكز الوظيفية بقصد زيادة كفاءتهم وفعاليتهم (البدري،2005).

وقد عرف كونتز (Harold koontza)المشار إليه في الإبراهيم (2011،45) بأن التنظيم هو "تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق"، ويعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة بالاستثناء، ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية في رأس كل وحدة إداري مسؤول يؤدي عمله مع تفويض بالسلطة الضرورية لتحقيق أهدافه؛ لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي (حنفي،2002).

والتنظيم الإداري يحقق عدد من المزايا أهمها تحديد المسؤوليات والاختصاصات، حتى يعرف كل فرد في المؤسسة الواجبات المفروضة عليه، ويعرف كذلك نوع السلطة الممنوحة له ومداهها ، كذلك تحديد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، وبذلك تزداد كفاءة العمل ويقل احتمال ضياع الوقت، كما يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية، وبذلك يقل احتمال التعارض وضياع الوقت(معوض ورزق، 2003).

إن مركز المسؤولية هو أحد المرتكزات الأساسية في تشغيل وإنجاح نظام الإدارة بالاستثناء، فهو المسؤول الأول في هذا النظام، حيث يقوم بتحرير التقرير ويرسله إلى مركز المسؤولية الأعلى أو يقوم باستلامه، كما أن نظام الإدارة بالاستثناء يحتاج إلى تحديد كمي للسلطات والمسؤوليات المتعلقة بمركز المسؤولية، ويندرج من واجبات مدير المدرسة ممارسة أمور تنظيمية عديدة منها: ما يتعلق بالتنظيم العام للمدرسة، من حيث الأهداف الكبرى للمدرسة في ارتباطها بأهداف المجتمع الكبير الذي تخدمه، وما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة، من حيث توزيع العمل على المعلمين والعاملين، وتنظيم اليوم الدراسي، والأنشطة المدرسية، وعمل الجداول المدرسية، وتوفير الكتب، وغيرها من الأمور المهمة، كما يجب عليها الاهتمام بالنواحي التنظيمية المالية من إعداد ميزانية المدرسة، وما يتعلق بالمعلمين والعاملين والطلاب وأولياء أمورهم، من مواجهة المشكلات المدرسية اليومية التي تنشأ خلال العمل، وكلها جوانب تنظيمية مهمة لتسيير العملية التعليمية التعليمية (الزهيري، 2008).

والمدير الناجح يجيد توظيف الأساليب الحديثة، كإدارة بالاستثناء؛ لإنجاز العمل، وتطوير المهارات القيادية لدى العاملين معه.

**ج. الاتصال:** إن طبيعة الاتصال تتوافق مع أي منظمة، فالإتصال بالنسبة إليها يعد إحدى الدعائم أو الركائز الأساسية والمهمة، التي تعتمد عليها أي منظمة أو مؤسسة -سواء كانت إنتاجية أو مؤسسة خدمات- في تحقيق أهدافها، ويجب أن تكون عملية الإتصال مستمرة؛ حتى يكون هناك تواصل في الأعمال والأنشطة، فالمؤسسة في نشاطها تحتاج إلى موارد مادية وبشرية، وفي التنسيق بين ما هو موجود في المؤسسة، لابد من القيام بعملية الإتصال، الأمر الذي يحتم وجود مستويين للاتصال: المستوى الأول بين الإدارة والعاملين، بحيث تصدر قرارات وإجراءات من أجل أداء العمل وتوضيح دور كل فرد داخل المنظمة، والمستوى الثاني بين العمال داخل المنظمة، من أجل تبادل الأفكار والمعلومات (خيري، 2013).

والاتصال هو "تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بهدف إحداث أثر في السلوك بين أطراف هذه العملية" (عليما، 2007، 147)، وكما عرفه خيرى (2013، 145) بأنه "عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"، وقد عرفه حمودة (2011، 139) بأنه "نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل)، بحيث يتم فهمها بشكل صحيح من قبل المستقبل"، وقد عرفه هاناك (hannak, 1995) بأنه "العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد، بهدف التكامل بينهم، والتكامل بين الأفراد أنفسهم".

وهكذا نرى أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات، واستقبالها، من خلال نظام شامل متكامل في المنظمة، حيث إن كل الأنظمة الفرعية مثل: التخطيط، والتنظيم، وإدارة الأفراد، وغيرها اللازمة لإدارة فعاليات المنظمة لا تتم دون اتصال، وللاتصال خصائص متعددة كتفاعل يحدث بين البشر، يؤدي إلى تبادل الأفكار، وحدوث تفاهم بينهم، أو نقل المعلومات من طرف إلى آخر ينبغي فهمه، وأيضاً تمثل سياق يحدث التواصل فيه، بما يسمى بديناميات الجماعة، ويكون بمثابة الوعاء الذي يحصل في الاتصال (علي، 2006).

### عناصر عملية الاتصال:

إن أي نظام للاتصال يحتاج إلى أربعة عناصر مهمه مثل المرسل وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات، يود نقلها إلى طرف آخر، يتأثر ذلك بفهمه وخبرته ، ولا بد من وجود شخص يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة، يختار وينظم ويفسر المعلومات، وعليها يقوم بالتصرف وهو ما يسمى المستقبل ، أما الرسالة عبارة عن تحويل أفكار إلى مجموعة من الرموز، ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل، كما أن على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل، ولكي يكون هناك نظام سليم للإدارة بالاستثناء في المؤسسة، لا بد أن تكون هناك عناصر سليمة وفعالة لنظام الاتصال الذي يركز عليه (عليما، 2007).

و للاتصال دور كبير في الإدارة بالاستثناء حيث يسهم في تحقيق السرعة في تبادل المعلومات حيث إن وجود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي، يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال؛ ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب ، كما يساعد الاتصال في تخطيط العمل فيسيطر المديرون و الأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فلا يمكن وضعها في الواقع إلا من خلال أنظمة الاتصالات، كما تسعى أنظمة الاتصالات إلى جمع المعلومات بشكل مرتب للمديرين، والعاملين بغرض التصرف الملائم، واتخاذ القرارات السليمة، كما يسهم الاتصال في تحديد الانحرافات الاستثنائية عن مستوى الأداء حيث يمكن جمع المعلومات المناسبة التي توضح سير العمل و مقدار هذه المعلومات يحدد درجة الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات هذه الانحرافات بقصد تصحيحها(خيرى، 2013). وللاتصال الفعال ميزات حيث يساهم في تقوية العلاقات، وبناء الثقة والتعاون، وإزالة اللبس، وسوء الفهم، ويقلل من المشاكل (حمودة، 2011).

وتستطيع الإدارة بالاستثناء من خلال الاتصال توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية والضرورية؛ لتقييم النتائج في الوقت المناسب، كما توفر المعلومات لإدارة المنظمة، بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفاعلية، كما تزود الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي، و إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط، حيث لا تساعد التقارير الرسمية المكتوبة في تحقيق ذلك(Maynard,2000).

أن عملية الاتصال في المؤسسات التربوية داخل المدرسة تتم باستخدام عدة أدوات ووسائل منها الاتصال المباشر بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلبة وأولياء أمورهم، أو عن طريق التواصل بالمكالمات الهاتفية بين مرافق المدرسة المختلفة، كما أن النشرات التي يصدرها مدير المدرسة، متضمنة تعليمات وتوجيهات لازمة التطبيق والتنفيذ، أيضا المجالات والجرائد المدرسية التي تستطيع إدارة المدرسة عن طريقها نشر ما تريد، والتقارير التي يرفعها المدرسون إلى إدارة المدرسة، والحفلات، والاجتماعات المدرسية والزيارات الصيفية(نبراي،1993).

وبذلك نرى أن الاتصال له دور مهم في تطبيق الإدارة بالاستثناء، وعنصر مهم لنجاح التواصل داخل المؤسسة.

د. التقارير: تعد التقارير وسيلة لنقل المعلومات، وتعرف بأنها وثيقة إدارية للاتصال الكتابي بين مختلف المستويات الإدارية تتضمن عرضا وافيا للمعلومات المتعلقة بموضوع معين، ويتضمن التقرير مجموعة من الحقائق والبيانات والمعلومات (الصيرفي، 2009)، وقد عرفها عوض الله (2013) بأنها وثيقة، تتضمن حقائق عن موضوع معين معروض عرضا تحليليا، وهي إما شهرية أو سنوية أو استثنائية، وتقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية، وتتسم بالوضوح والبساطة في التعبير مع مراعاة الأمانة، وعرض الحقائق السلبية والإيجابية، كما عرفها (البدري، 2005، 152) بأنها "وسيلة إدارية مهمة تقوم بدور في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى".

إن عملية إعداد وكتابة التقارير هي التي تهدف إلى تقديم وعرض البيانات والمعلومات في إطار منهجي مرتب؛ ليتمكن المعنيون في دوائهم وأعمالهم الاستفادة منها، وتوجيهها لاتخاذ القرارات الملائمة، كما أن الأخذ بمبدأ تقسيم العمل، ومبدأ تفويض السلطة إلى المرؤوسين يتطلب أن تكون التقارير هي الأداة التي توحد جهود العاملين، وتحقق التعاون بينهم، وهي وسيلة ملائمة لقياس مدى التقدم في العمل وأداء العاملين (الهجرسي ومظلوم، 2002).

ومن شروط إعداد التقرير الجيد أن تكون المعلومات واضحة وصادقة في البيانات، كما يتسم بوضوح الصياغة، كما لا بد أن تحتوي على العوامل المسببة للحدث الذي يتضمنه التقرير من حيث المسؤوليات والواجبات، وعرض مقترحات لمواجهة الموقف، كما لا بد أن تحتوي على المؤشرات والمقومات التي تساهم في إدارة آلية صنع القرار في منظوره التنظيمي (شمس الدين والفقي، 2007)، كما ينبغي أن تحتوي التقارير، وخاصة الدورية على بيانات إحصائية كافية، وكما تحتوي على حقائق وأرقام سهلة المقارنة، كما يجب العناية بالناحية الشكلية بما يحقق فاعلية

البيانات وسهولة استيعابها، كما يجب أن تظهر التقارير الانحرافات عن الأداء بشكل واضح وكمي (عبوي وحريز، 2006).

وهناك العديد من التقارير التي يتم تنفيذها داخل المؤسسات، وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها، والشكل الذي تظهر به بما يخدم الهدف منها، ومن أنواعها:

1. تقارير دورية: وهي التي تعطى فترة زمنية ثابتة، حيث تكون تقارير يومية أو أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية أو سنوية، ويتم تحديد الفترة الزمنية بناء على مجموعة من العوامل منها: درجة حساسية الموضوع الذي يتضمنه التقرير، واحتياجات الإدارة ورغباتها، ومدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة (الصيرفي، 2009).

2. تقارير غير دورية (استثنائية): وهي التي تعطى فترات زمنية غير ثابتة، وهي تعطى أحياناً معينة وهي التي تعتبر أداة مساعدة للتخطيط، وتكون الأمور غير ثابتة في المنظمة حدوث انحرافات إيجابية كارتفاع في الأداء، وتحقيق مراكز وتطورات معينة، أو تكون انحرافات سلبية كإنخفاض في النتائج، أو قلة في الأداء المطلوب إنجازه (الصيرفي، 2008)، ونلاحظ أن التقارير عنصر مهم في نظام الإدارة بالاستثناء، وحتى تحقق فاعليتها لا بد من أن تتوفر فيها الميزات السابقة، وبالتالي تكون عنصرًا دائمًا لنجاح نظام الإدارة بالاستثناء.

هـ. **الحوافز:** الحوافز وسائل لرفع الدافعية، وتحفيز الأفراد في المؤسسة لأداء أعمالهم، وكل شيء يتصل بتحفيز العاملين من مكافآت وأجور، ومعاملة تهدف إلى تشجيع الفرد ومشاركته بهمة في تحقيق أهداف المؤسسة (توفيق، 2010)، فإذا أرادت الإدارة أن تحرك عاملها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم، فإنها تهتم بالحوافز، وحتى تتجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين، عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز، ولا يتأتى ذلك إلا بدراسة العوامل المؤثرة على الدافعية، وبالتالي اختيار أسلوب مناسب للحوافز، يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدوافع لدى الأفراد (الهاشمي ومراد، 2013).

وقد عرف (الصيرفي،2009،144) الحوافز بأنها " فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها بالجهد والعمل"، وقد عرفت أيضاً باكوي (Paquwe,2009) بأنها مجموعة القوى التي تحرك الموظف في البيئة التي يعيشها في المنظمة، والتي تمثل مثيرات سلوكية تقوده إلى نتائج معينة، وعرفها ديل بيتش(Dale)المشار إليه في الموسوي(2006،230) بأنها "الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها"، وعرفها البديري(2005،144) بأنها "سلوك إنساني تجاه نشاطات مختلفة، يقوم بها الفرد في حياته؛ ليشبع حاجاته، ويحقق أهدافه".

وقد عرفت الباحثة بأنها مجموعة من الوسائل، أو الأساليب التي تتجهها مؤسسة معينة؛ لتوجيه سلوك العاملين، ورفع مستوى أدائهم؛ ليحقق الرضى الوظيفي لديهم، فيدفعهم ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وقد أشارت الكثير من النظريات إلى تفسير عملية التحفيز والحوافز، ومنها نظريات المحتوى التي ركزت على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية، وهي نظرية ماسلو(Maslow)للحاجات، والتي تعتبر من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان، وكيفية إشباع حاجاته، وكذلك نظرية الدرر(Alderfer)التي تقترض أن حاجات الفرد تصنف ضمن ثلاثة مجاميع: الوجود والانتماء والنمو ونظرية هرزبرغ(Herzberg,s)، وهي تشير إلى العوامل التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي (الفرّاج، 2013)، وهذا يدل على أن التحفيز وحاجة العاملين له ليس وليد المدارس الحديثة فقط، وإنما أشارت إليه العديد من النظريات، وأكدت عليه.

### أهمية الحوافز:

لنظم الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفاء، وتتأتى أهمية نظم الحوافز من خلال

الكثير من الفوائد التي تحققها فهي تؤدي إلى زيادة تطور المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، كما يسهم في إشباع حاجة الانتماء والولاء وزيادة التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط بين العاملين، وإثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة (الموسوي، 2006) و(عبد الوهاب، 2000).

والحوافز لها تأثير على السلوك والأداء وذلك من خلال تقليل معدل دوران العمل، كما أنها تجذب العناصر المؤهلة، باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد، فيكون إنجازه عاليًا في العمل المكلف به (الهاشمي ومراد، 2013)، وكل هذه التأثيرات لنظام الحوافز في المؤسسة لا تتحقق إلا إذا راعت الإدارة الشروط التي تساعد على نجاحها، كما إن القيادة الفعالة، واستخدام المدير للحوافز المتاحة يعد إحدى الركائز المهمة لنظام الحوافز، ويوجد متطلبان أساسيان لخطط الحوافز؛ لكي تعمل بفعالية، حيث يتعلق الأول بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقسيم أداء الأفراد، فإذا كانت الحوافز ستربط بمستوى أداء الفرد فلا بد أن يقيّم بطريقة دقيقة وعادلة، أما المتطلب الثاني فيتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز (المكافآت) على الأداء، حيث تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه ومكافأته (عباس، 2011).

### أنواع الحوافز:

نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع، فإن نظم التحفيز تعددت واختلفت، حتى يتمكن القائمون في المؤسسات من مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة وأهم هذه الحوافز: (الكرخي، 2013) و(المبيضين والأكلبي، 2012).

-نظم التحفيز الداخلية والخارجية: فالتحفيز الداخلي له علاقة بطبيعة ومحتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد، أما التحفيز الخارجي فله علاقة بالبيئة الخارجة المحيطة.

-نظم التحفيز المادية والمعنوية: تمنع الحوافز المادية الفرد من أشياء محسوسة يستفيد منها الفرد، كالأجور، والرواتب، والترفيه المادي، والمكافآت الفردية والجماعية، وأما المعنوية فهي تشبع حاجات العاملين، وتشعرهم بأهميتهم ودورهم في المؤسسة.

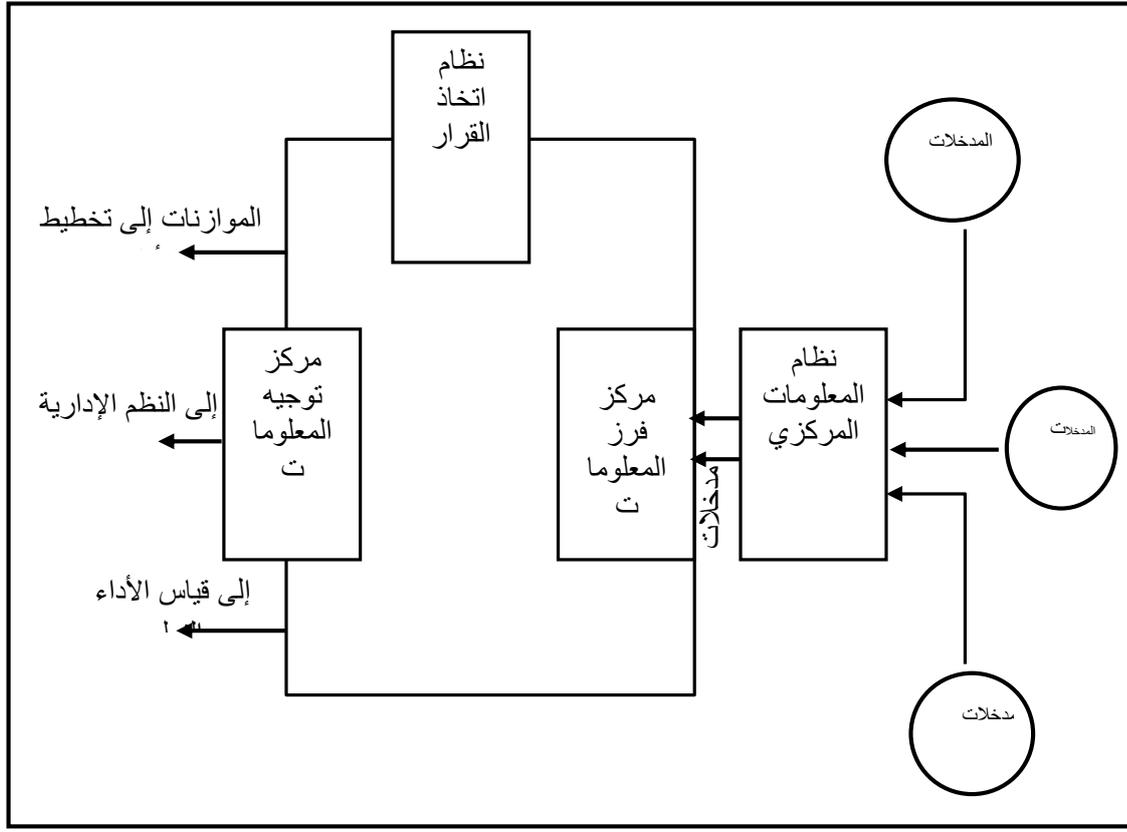
وحيث أن أسلوب الإدارة بالاستثناء يستفيد من هذا الجانب في رفع إنتاجية الأفراد، وإتقانهم للعمل، وبالتالي يساعد على إيجاد انحرافات إيجابية في المنظمة، وتقليل الانحرافات السلبية؛ نتيجة حرص العاملين على الأداء، ومصصلحة العمل.

ولكن على الرؤساء أن يدركوا احتياجات موظفيهم عن طريق الاستماع لهم وملاحظتهم، كما أن تحديد نوع المحفز يختلف من موظف إلى آخر، فمن الممكن أن يكون الحافز المادي مهماً عند موظف في أن غيره يحتاج إلى التشجيع المعنوي (سميث، 2001).

ومن خلال تناول كل مجال من المجالات المؤثرة بالإدارة بالاستثناء، أنه لكي ينجح نظام الإدارة بالاستثناء، لا بد من توفر علاقة مؤثرة ومتبادلة بين الأنظمة الفرعية بعضها ببعض داخل المؤسسة، حيث إن اهتمام الإدارات بتطبيق وإشراك العاملين في التخطيط والتنظيم والاتصالات، وكذلك في مجال كتابة التقارير والحوافز، كل ذلك كفيل لجعل الإدارة سهلة ومبسطة، ولا تهتم إلا بالانحرافات في تطبيق هذه المجالات، وبالتالي تهتم بأمر غير عادية تتطلب تدخل الإدارة.

### دور الإدارة بالاستثناء في عمليتي الرقابة واتخاذ القرارات:

يتميز أسلوب الإدارة بالاستثناء بإمكانية تقادي مشكلة ضغط المعلومات على متخذي القرارات وتركيز الاهتمام على المعلومات ذات القيمة العالية، أي المعلومات في الأمور غير العادية، وتمير تلك المعلومات التي تعتبر من وجهة نظر الإدارة عادية، أي أنها تسير وفق ما هو مخطط لها، حيث تركز الإدارة جهودها على انحرافات الأداء غير العادية، سواء كانت متجاوزة للمعايير أم متخلفة عنها، وبالتالي يصبح نظام اتخاذ القرار في المؤسسة موجهاً للوجهة الصحيحة عن طريق المعلومات، ويتحول بدوره إلى نظام فرعي لمعلومات غير عادية، حيث يبدأ باستقبال المعلومات ذات الطبيعة غير العادية؛ ليتعامل معها ضمن حدود المؤسسة وأهدافها وخطتها؛ لينتج قراراً يتعلق بخط سير العمل عن طريق البقاء، وتحقيق الأهداف، (عماد الدين، 1990، 65) كما هو موضح في الشكل (4).



شكل ( 4 )

#### مخطط الإطار التنظيمي لعمليتي الرقابة واتخاذ القرارات باستخدام الإدارة بالاستثناء

المصدر: (عماد الدين، 1990، 69)

ونرى أن عملية اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الاستثناءات هي المرحلة الأخيرة في نظام الإدارة بالاستثناء، فبعد أن تم تحديد الاستثناء بدقة في ضوء الأهداف والخطط المرسومة وتحديد السلطات المسؤولة عن مواجهتها يأتي اتخاذ القرار، أما بشأن الرقابة فإن الإدارة بالاستثناء تُعطي الموظفين حرية العمل في جو مريح دون رقابة إلا إذا حصل انحراف عن المخطط له.

#### إيجابيات استخدام الإدارة بالاستثناء

لا يخلو أي أسلوب إداري من الجوانب الإيجابية التي تعود بالنفع على الفرد والمنظمة، كما أن لكل أسلوب بعض جوانب السلبية، ومن أهم الجوانب الإيجابية للإدارة بالاستثناء ما يأتي: (عامر، 2011).

1 - يقلل من كثرة القرارات الإدارية، حيث يؤدي إلى حصر نطاق القرارات عن طريق تحويلها للمرؤوسين، باعتبارها قرارات غير استثنائية، كما أنها أيضا تحسن من صنع القرارات، حيث يكون صانع القرار (المرؤوس) أقرب إلى المشكلة، ولديه معلومات أفضل.

2 - وسيلة تمكن المديرين من استخدام وقتهم بكفاءة وفاعلية أكثر.

3 - يساعد على تنمية المرؤوسين، حيث يؤدي إلى اتساع القدرات والمعرفة بالوظيفة، وتنمية مهاراتهم في صناعة القرار.

4 -فتح قنوات الاتصال بين الوحدات المختلفة في التنظيم، وذلك من خلال توزيع المهام والاختصاصات بين المستويات، والمواقع التنظيمية المختلفة.

5 - يساعد المدير في تصنيف المشاكل التي تعترض سير العمل في سلم الأولويات، حيث يترك الأنشطة التي تسير حسب الخطة، وهذا يؤدي إلى عدم تشتت وقت المدير في رقابة العديد من الأنشطة داخل منظمته، فلا تصله إلا المشكلات المستعصية.

6 - يهتم أسلوب الإدارة بالاستثناء بالقياس الكمي لأداء كل مركز وظيفي، وبذلك يتحقق المعيار الموضوعي في قياس الأداء ويؤدي إلى عدم التحيز في التقييم، وهذا بدوره ينعكس في دعم خبرة المديرين العملية، ويجعلهم أكثر ثباتا وموضوعية في اتخاذ القرارات.

وقد أكد بوهنك وديستفانو (Boehnke,&Distefano,1997) بأن الدور الذي تلعبه الإدارة بالاستثناء في حفز العاملين، وتعزيز فرص التنافس بينهم، يجعلهم أكثر تنافسا في الحصول على المكافآت مقابل إنجاز وإتقان العمل، وهذا يعد مكسبا للمنظمة؛ لأنها حققت أهدافها التنظيمية، كما أن الإدارة بالاستثناء تستخدم الطاقات البشرية استخداما أمثل، حيث يقوم الأشخاص الأكثر ذكاء وقدرة بالأعمال الصعبة، في حين أن الأعمال الأقل صعوبة يتولاها أشخاص أقل في الذكاء والقدرة، كما تشجع على الاستخدام الأمثل للإحصاءات، والبيانات التاريخية، والواقعة المعاشية، وبذلك يمكن اتخاذ قرارات رشيدة (الهوري،2011).

## سلبيات استخدام الإدارة بالاستثناء

إن نموذج الإدارة بالاستثناء شأنه شأن النماذج الإدارية الأخرى، فكما أنه يعود بنتائج إيجابية من تطبيقه، سواء كان للرئيس أو المرؤوس أو المؤسسة، فإن له بعض السلبيات التي يمكن تلافيتها، (الهوري، 2011، 324) وهي:

- 1 - التماثل والجمود في تصرفات المرؤوسين، وانعدام المبادأة والتفكير الابتكاري؛ خوفاً من إحداث انحرافات ستبلغ عنها الإدارة العليا.
- 2 - كثرة الأوراق المكتبية نتيجة كثرة التقارير والإحصائيات.
- 3 - الاعتماد على عدد كبير من الإحصائيات والبيانات، التي قد يكون بعضها غير صحيح؛ نتيجة خطأ في الملاحظة أو التسجيل أو التبويب.
- 4 - عدم إمكانية قياس التصرفات الإنسانية.
- 5 - في غياب الانحرافات قد يعطى المديرون شعوراً ظاهراً بالاطمئنان لا يستند على حقائق.

كما أوضح حسين (2004) أن خوف المدير من الفشل وعدم ثقته بالمرؤوسين، يدفعه إلى كثرة التدخل حتى في عدم وجود انحرافات عن الأداء، كما أن عدم كفاءة المدير وعدم معرفته بما ينبغي تفويضه، وما يجب الاحتفاظ به، له دور في نجاح الإدارة بالاستثناء، وقد أوضح شنتنك (chentnik, 1986) بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة بالاستثناء، حيث يقل الإبداع والتجديد؛ خوفاً من الخروج عن المألوف، كما أوضحت الإدارة بالاستثناء أن المديرين هم من يمكنهم تصحيح الفروق، بالرغم أن بعض الفروقات يمكن لموظفي الخطوط الأمامية التعامل معها، وتصحيح الانحراف دون الحاجة الكبيرة إلى الإدارة بواسطة الاستثناء، ويمكن القول إن وضع هذا النظام موضع التنفيذ يتطلب وضع برنامج متكامل ومجموعة من الأمور الواجب مراعاتهم؛ حتى تزيد من فرص نجاحه وفاعليته، مثله مثل أي نظام إداري استحدث، فإنه يجب أن

يتبعه التدريب المستمر لكافة القائمين على النظام، بالإضافة إلى وجوب حفزهم على استخدامه، وتوفير القدرة لديهم على تنفيذه.

### تطبيق مدير المدرسة للإدارة بالاستثناء:

يقوم مدير المدرسة بمسؤوليات كبيرة وأعمال عديدة، وهو المسؤول أمام الجميع عن سير العملية التعليمية، وعن الأمانة العظيمة التي أوكلت إليه، وخاصة أن الكثير من المدارس لا يتوفر بها الكادر الإداري لتوزيع الأعمال الموكلة إليه، مما يتطلب من مدير المدرسة تسهيل العمل الإداري، والتأكد من سير العمل في ممارسة أنماط الإدارات الحديثة وأنواعها، والتي منها الإدارة بالاستثناء؛ ليبسط العمل الإداري، ويقلل الضغوط الملقاة على شخص واحد، وقد تكون هذه المهام ليست من مسؤوليات الشخص المكلف بها، ولكن لتوفر الخصائص، والسمة الشخصية فيه، يتم منحه دورًا قياديًا في المدرسة (عماد الدين، 1990).

وأن الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة تصنف إلى بعدين: البعد الأول يركز على العمل الإداري، والبعد الثاني يركز على القيادة التعليمية، ويتضمن كل واحد من البعدين عدة مهام ومسؤوليات، يلزم مدير المدرسة القيام بها، فالبعد الأول يتعلق بمهام العمل الإداري، وهي المهام والواجبات الأساسية الإدارية والمكتبية، التي يجب على المدير القيام بها؛ حتى يتمكن من إدارة مدرسته في سهولة ويسر، أما البعد الثاني فيتعلق بمهام قيادة العمل التعليمي، وهي المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ؛ بهدف الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وهذه المهام هي: حفز أعضاء الهيئة التدريسية بالمدرسة؛ لبذل أقصى الجهد، والعمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية المختلفة (عابدين، 2001).

وتتركز المهام الإدارية والتنظيمية على ما تم تناوله من عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والاتصالات وإعداد التقارير، وعلى تخفيف أعباء مدير المدرسة، ونجد أن أسلوب الإدارة بالاستثناء من الأساليب الحديثة المساعدة للمدير الفعال؛ لينظم العمل بمدرسته، ويهتم بالأمور التي لا

يستطيع المرؤوسون القيام بها، ويعتبر التحفيز من فروع الإدارة بالاستثناء، ويشمل مجالات مختلفة لتطبيقه في البيئة المدرسية، وتشارك مع مدير المدرسة عناصر أخرى لتطبيق هذا الجانب، وذلك بتكليف المساعدين والمعلمين الأوائل، ليساهموا في تخفيف الأعمال المختلفة لمدير المدرسة، وتعويدهم على المساهمة القيادية بالمدرسة (عماد الدين، 1990).

### أوجه التشابه والاختلاف بين أسلوب الإدارة بالاستثناء، وأسلوب التفويض:

ويُفرق التفويض بشكل عام عن الإدارة بالاستثناء حيث عرفه حسين (2004) بأنه انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات، أو صلاحية التصرف في أمور معينة من جهة، أو من شخص أعلى إلى جهة أو شخص آخر أدنى في المستوى الوظيفي، وهنا ركز على عملية الانتقال من الأعلى إلى الأسفل في حين أن الإدارة بالاستثناء قد تكون ذات اتجاهين: من الأعلى إلى الأسفل، ومن الرئيس إلى الرئيس الأعلى، كما عرف آثرتون (Atherton, 2003) التفويض بأنه التعهد بالمسؤولية، والصلاحية إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، ومتفق عليه تحت إشراف، وفي الوقت نفسه الاحتفاظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً، حيث ركز على عنصر المتابعة المستمرة والأعمال، وعدم الاكتفاء بمراقبتهم، وهم ينجزون هذه الواجبات، وهذا عكس الإدارة بالاستثناء التي تمنح الموظف إنجاز العمل والإبداع فيه إلا إذا حدث انحراف عن المستوى المطلوب.

وفي ظل الإدارة بالاستثناء يمكن التمييز بين نوعين من القرارات: (الطروانه وعبد الهادي، 2012).

1- القرارات الروتينية: وتمثل الأعمال التي تتكرر والتي يمكن تحويلها إلى روتين، وهنا يعطى للقائمين على تنفيذها تعليمات محددة للقيام بها وهذه الأعمال لا يتدخل الرئيس في إدارتها، واتخاذ القرارات حيال المشكلات التي تصادفها، إلا إذا حدثت أمور استثنائية غير متوقعة أثناء تأديتها.

2-القرارات الإدارية غير الروتينية: تمثل الأعمال التي تعالج مشكلات، أو موضوعات ذات طابع مهم لها تأثير كبير وطويل على المنظمة، وهي لا تُكرر، ولا يمكن تحويلها إلى عمل روتيني متكرر، هذه الأعمال أو المشكلات يترك موضوع النظر فيها، للرؤساء أصحاب السلطة والاختصاص.

### ثانيا الدراسات السابقة:

بعد المسح الذي قامت به الباحثة للدراسات السابقة، اتضحت ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر، كما أن هذه الدراسة -على حد علم الباحثة- تعتبر الدراسة الأولى في السلطنة، والتي تُعنى بدرجة ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، إلا أن عثر على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تتدرج الدراسة في إطارها، كما أن جميع الدراسات العربية قديمة التي اضطرت وضعها لندرة الدراسات العربية، وفي ما يأتي استعراض للدراسات الأكثر قربا أو صلة بموضوع الدراسة الحالية والتي يمكن تصنيفها إلى:

1. الدراسات العربية.

2. الدراسات الأجنبية.

#### 1. الدراسات العربية

- قام أبو زيد (1987) بدراسة هدفت إلى التعرف على تطور نظم الرقابة الالكترونية وتطويرها في رفع مستوى الأداء الإداري في وظيفتي الرقابة واتخاذ القرارات في مدينة القاهرة بمصر، عن طريق ما توفره هذه النظم من إمكانيات لتطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء باعتباره أسلوبا إدارياً فعالاً في مجال اتخاذ الإجراءات المصححة، فور اكتشاف الانحرافات في مستويات الأداء، ومن ثم تحديد نواحي القصور في هذه النظم و معالجتها، بحيث تتلاءم مع متطلبات أسلوب الإدارة بالاستثناء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستنتج الباحث أن التطور في تكنولوجيا الحاسبات قد قدم للمحاسبة إمكانيات جديدة لتطويرها، كما استنتج أن وضع

أسلوب الإدارة بالاستثناء موضع التطبيق اليومي بحيث تتزامن القرارات الإدارية المصححة مع  
الفعاليات، ولا تلهث وراءها فتقل قدرتها على السيطرة الآتية على مجريات الأمور.

- قامت عماد الدين (1990) بدراسة هدفت إلى توضيح أهمية الإدارة بالاستثناء لتطوير العمل  
الإداري و استفادة المدراء من وقتهم في انجاز الأعمال المهمة في الأردن، وقد  
استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت الباحثة أن استخدام الإدارة  
بالاستثناء يتيح للمدراء الاستخدام الأمثل لوقتهم مما يتيح لهم التركيز على الفعاليات و  
الأنشطة الرئيسية و الجوهرية في المؤسسة، والابتعاد عن الأعمال النمطية و الروتينية و  
تفويض هذه الأعمال للمرؤوسين مما يؤدي إلى زيادة فعالية و كفاءة الأداء الإداري في  
المؤسسة وذلك بتوفير الوقت و الجهد و إتقان العمل.

- أجرى صبره (1999) دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء  
وصنع القرار التربوي في محافظة القليوبية بمصر والتعرف على مشكلات مدارس التعليم  
الثانوي الفني، ومواجهتها بأسلوب الإدارة بالاستثناء، وتكونت عينة الدراسة من (22)  
مديراً بالمدارس الثانوية الفنية، و(50) وكياً، ولجمع البيانات قام الباحث بتطوير استبانة  
توزعت على (6) أبعاد رئيسية هي: ممارسات تتعلق بالسياسة العامة وممارسات تتعلق  
بتخطيط العمل، وممارسات تتعلق بتنظيم العمل وممارسات تتعلق بالرقابة والإشراف  
وممارسات تتعلق بتفويض السلطة، وممارسات تتعلق بصنع القرار، وقد استخدم الباحث  
المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نقص الفهم الواضح لمعنى الإدارة  
بالاستثناء، أيضاً امتلاك بعض المديرين المهارة اللازمة للتمييز بين المشكلات الكبيرة  
والصغيرة، وسعي مدير المدرسة لتصحيح الانحراف وإعادة العمل إلى ما هو مخطط له،  
كما توصلت الدراسة لوجود علاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء وقدرة المدير على صنع  
قرار تربوي صائب.

- أجرى الربيعي وعبد المطلب (2005) دراسة هدفت الى التعرف على دور نظام محاسبة  
المسؤولية في قياس كفاءة المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تقسيم الأعمال على كافة  
الأنظمة وتحديد انحرافات الأداء باستخدام مبدأ الإدارة بالاستثناء في الشركة الوطنية للصناعات  
الغذائية في الأردن ، وتكون مجتمع الدراسة من الشركة الوطنية للصناعات الغذائية ،وكذلك عينته

و استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ،وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة لتحديد الانحرافات السلبية في بعض أقسام الإنتاج لأغراض توجيه القرار باستخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء ،وأوصت الدراسة بأهمية استخدام الإدارة بالإستثناء لمعالجة الانحرافات الغير ملائمة لرفع كفاءة المنظمة .

- أجرى محمد (2012) دراسة هدفت إلى توضيح دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السليمانية ، وتكونت عينة الدراسة من (101) من المدراء ومساعديهم في بعض المعامل والشركات الصناعية والإنتاجية المسجلة في هيئة الاستثمار في محافظة السليمانية ،وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي ،ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته توزعت على ثلاثة محاور رئيسية هي: الأول يختص بالمعلومات الشخصية للمشاركين و المحور الثاني يتعلق بالإدارة بالاستثناء والمحور الثالث يتعلق بالقيادة الريادية ،كما استخدم الباحث المقابلة الشخصية مع أفراد عينة الدراسة ،واتضح من خلال النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء والقيادات الريادية والتحصيل الدراسي وسنوات الخبرة ،وأوصت الدراسة على منح حرية أكثر للعاملين في اتخاذ القرارات بشأن واجباتهم واشراك جميع المستويات الإدارية في صياغة استراتيجية المؤسسة.

### 1. الدراسات الأجنبية:

- أجرى جونز و راد (Jones,&rudd,2008) دراسة هدف من خلالها إلى التعرف على العلاقة بين برنامج إعداد القادة في كلية الزراعة وبين قدرتهم على تأدية واجباتهم، ونفذت في مدينة لاند جرانت بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم الباحث في دراسته آداة الاستبانة لجمع النتائج والتي من أهمها أن الإداريين الذكور يستخدمون أساليب الإدارة بالاستثناء أكثر من الإداريات الإناث.

- أجرى كامبل (Campbell,2010) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين الجنس ( أنثى - ذكر) وبين الأساليب الإدارية لمدراء المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرات من النساء الأمريكيات من أصول أفريقية يقمن باستخدام أساليب إدارة الاستثناء أكثر من المدراء الرجال الأمريكان من أصول أفريقية و أكثر من الرجال و النساء ذو الأصول الأفريقية.
- قام أوكيو (Okcu,2011) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأساليب الإدارية التي يستخدمها مدير المدرسة وبين إدراك المعلمين لمدى تنوع الأساليب الإدارية، وقد اعتمد الباحث في دراسته أداة الاستبانة، حيث وزعها على عينة من المعلمين بلغت (735) معلم من معلمي التعليم العام في مدينة سيرت بتركيا، وخرجت الدراسة بوجود علاقة ضعيفة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء وبين اتجاهات المعلمين نحو التنوع الإداري.
- أجرى هاردمان (Hardman,2011) دراسة هدفت إلى فحص تأثير إدراك المعلمين للأساليب الإدارية لمدراءهم على تحصيل طلابهم، وقد شملت الدراسة (143) معلم في (16) مدرسة في منطقة تعليمية واحدة بشمال فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة، واتضح من خلال النتائج أن هناك علاقة دالة إحصائية سلبية بين المستوى التحصيلي للطلاب وبين إدراك المعلمين للإدارة بالاستثناء.
- قام هيتلاند (Hetland,2011) دراسة هدف من خلالها إلى فحص العلاقة بين الأساليب الإدارية لمدراء المدارس وشعور الموظفين بالرضا، واستخدمت الدراسة مقياس القيادة متعدد العوامل، وقد طبقت الدراسة على عينة بحثية بلغت (661) موظف، وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالاستثناء وبين شعور العاملين بالرضا.
- أجرى باربيتو وآخرون (Barbuto,2011) دراسة هدف إلى تصميم برنامج إداري للإشراف التربوي، واستخدمت الدراسة مقياس القيادة متعدد العوامل، وقد طبقت الدراسة على عينة بحثية بلغت (407) موظف، وتوصلت الدراسة إلى فاعلية الإدارة بالاستثناء في تحسين الأساليب الإشرافية والشعور بالرضا عن أداء المشرف التربوي .
- أجرى بوجلر وآخرون (Bogler,&.et,2013) دراسة هدفت إلى دراسة تأثير أساليب القيادة وأساليب التعلم السلبية لدى المحاضرين في الجامعة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة

من الطلاب بلغت (1270) طالب ، وتوصل الباحث في دراسته إلى جملة من النتائج من بينها وجود علاقة بين إحساس الطالب بالرضا مع زيادة إدراك الطلاب لاستخدام المحاضرين لأسلوب الإدارة بالاستثناء.

## تعليق على الدراسات السابقة

بعد هذا العرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. ركزت الدراسات السابقة في تحليلها للإدارة بالاستثناء على الموضوعات التالية: توضيح القواعد الأساسية و الإجراءات المناسبة لتطبيق الإدارة بالاستثناء كدراسة أبو زيد (1987) و عماد الدين (1990) ، بينما تناولت بعض الدراسات أثر تطبيق الإدارة بالاستثناء على تطور نظم المحاسبة وصنع القرار كدراسة صبره (1999) ، بينما عملت بعض الدراسات على عقد مقارنات بين الإدارة بالاستثناء و النظم الإدارية الأخرى كدراسة جونس و راد (2008) و كامبل (2010) و أكيو (2011) و هاردمان (2011) و بوجلر وآخرون (2013) و محمد (2012) والربيعي و عبدالمطلب (2005)، كما تناولت بعض الدراسات أثر تطبيق الإدارة بالاستثناء على الرضا الوظيفي كدراسة هيتلاند (2011) ودراسة باربيتو وآخرون (2011).

2. تباينت الدراسات السابقة حول المنهج المتبع حيث ركزت بعضها على المنهج الوصفي التحليلي كدراسة أبو زيد (1987) و صبره (1999) و عماد الدين (1990) و هاردمان (2011) و محمد (2012)، واعتمدت الدراسة الحالية هذا المنهج أيضاً باعتباره أكثر المناهج اتصالاً بطبيعة الدراسة الحالية.

3. ركزت بعض الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة كدراسة صبره (1999) و محمد (2012) وأوكيو (2011) و هاردمان (2011) و هيتلاند (2011) ودراسة باربيتو وآخرون (2011) و بوجلر وآخرون (2013)، واعتمدت الدراسة الحالية أيضاً على الاستبانة كأداة للدراسة

4. استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعلمي المتضمن خلالها وفي بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، وتضمن فقرات مستوحاه منها، مما أسهم في وضوح أداة الاستبانة وشمولها وصدقها، كما تم الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو التعارض بينها، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في انها ستطبق على مدرء المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل بينما الدراسات السابقة طبقت على مديرين ومديرات ومساعدتهم كدراسة صبره (1999) وعماد الدين (1990) وكامبل (2010) أما دراسة باربيتو وآخرون(2011) طبقت على المعلمين ، بينما شمل غيرها معلمين فقط كدراسة أكبو (2011) وهاردمان (2011) وهيتلاند (2011) وطبق بعضها على موظفين في قطاعات غير تعليمية كدراسة جونس (2008) وهيتلاند(2011)، وطبقت منها على شركات كدراسة أبو زيد (1987) ومحمد(2012) والربيعي وعبدالمطلب(2005)، بينما طبقت دراسة بوجلر وآخرون (2003) على طلاب في الجامعة.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أنها الدراسة الأولى في السلطنة والتي تناولت موضوع الإدارة بالاستثناء ، ومن المأمول أن تساهم هذه الدراسة في تنمية وتطوير مهارات الإداريين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة، من حيث المنهجية وتحديد مجتمع الدراسة وعينته. كما تضمن وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج وتحليلها.

#### منهج الدراسة

لقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها، كونه الأكثر ملائمة للدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس والمساعدين والمعلمين الأوائل بمحافظة الداخلية والبالغ عددهم (692) فرداً من الجنسين الذكور والإناث، وذلك لعام 2015. وهو العام الذي أجريت فيه الدراسة، وفقاً للإحصاءات المأخوذة من قسم الإحصاء والمؤشرات بالمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة الداخلية للعام الدراسي 2014/2015.

#### عينة الدراسة

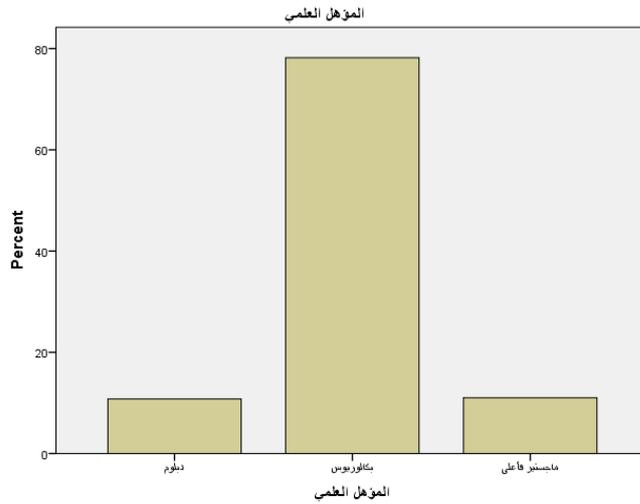
تكونت عينة الدراسة من أفراد المجتمع والبالغ عددهم (445) مديراً ومساعداً ومعلماً أول من الجنسين الذكور والإناث، بمحافظة الداخلية وهو ما يمثل ما نسبته (64%) من المجتمع الكلي للدراسة. تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

## جدول(1)

### توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	48	10.8%
بكالوريوس	348	78.2%
ماجستير فأعلى	49	11%
المجموع	445	100%

يتضح من جدول (1)، والمتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وهي: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى، ويلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (348) فرداً بنسبة (78.2%) من حجم أفراد العينة، يليهم حملة الماجستير فأعلى وعددهم (49) فرداً بنسبة (11%) من حجم العينة، ثم يليهم حملة الدبلوم وعددهم (48) فرداً ونسبتهم (10.8%) من حجم أفراد العينة. ويبين الشكل (5) التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



شكل رقم(5)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

كما أن الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

## جدول (2)

### توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1-5 سنوات	40	9%
6-10 سنوات	75	16.9%
أكثر من 10 سنوات	330	74.2%
المجموع	445	100%

يبين جدول (2) والمتعلق بتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تم تقسيمهم إلى ثلاث

مجموعات وهي كالآتي : من لديه خبره من 1-5 سنوات ، من لديه خبره من 6-10 سنوات ،

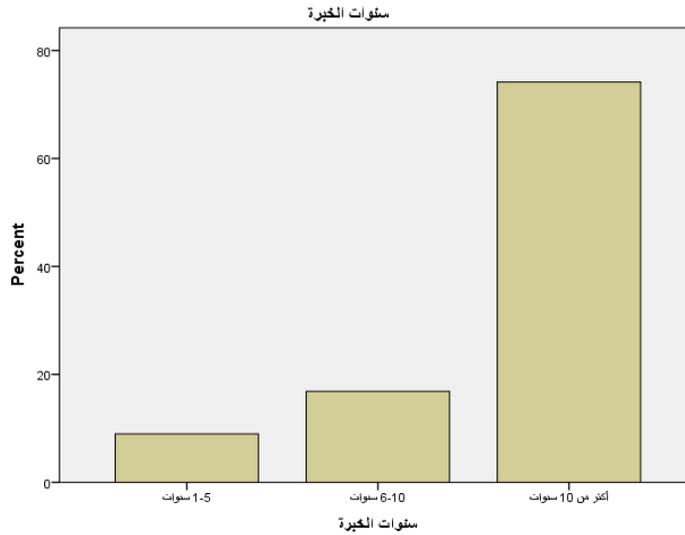
من لديه خبره أكثر من 10 سنوات، ويتضح أن من لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر ) هم أصحاب

النسبة الأكبر في حجم أفراد العينة إذ بلغ عددهم (330) فرداً ونسبتهم (74.2%) من حجم أفراد

العينة، ثم يليهم حل الأفراد الذين لديهم خبرة من (6-10) سنوات إذ بلغ عددهم (75) فرداً

ونسبتهم (16.9%) وبعد ذلك حل الأفراد الذين لديهم خبرة من ( 1-5) سنوات وعددهم (4) فرداً

ونسبتهم (9%). ويبين الشكل رقم (6) التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



## شكل (6)

### التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

كما أن الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

### جدول (3)

#### توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	140	31.5%
أنثى	305	68.5%
المجموع	445	100%

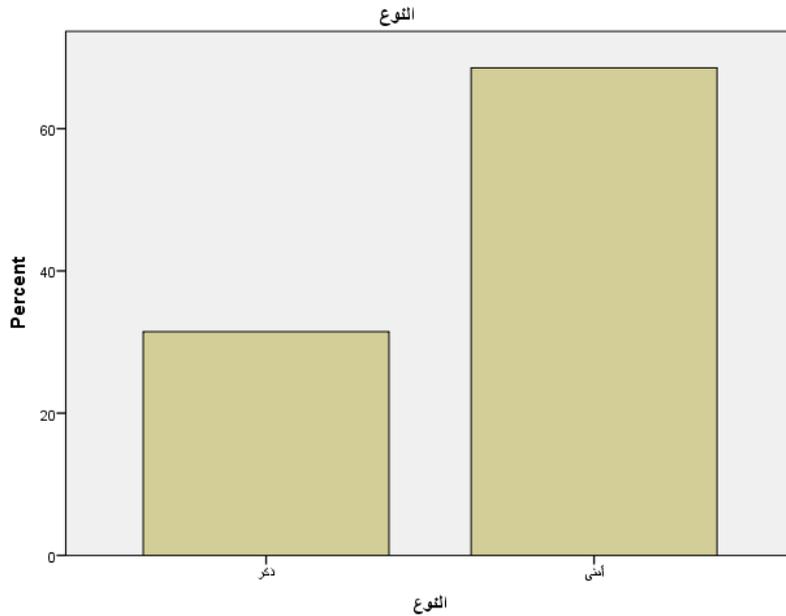
يتضح من جدول (3) والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب النوع، حيث تم تقسيم أفراد عينة

حسب النوع إلى مجموعتين: ذكور وإناث، وبين الجدول (3) أن الإناث هم النسبة الأكبر في حجم

أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (305) فرداً وبلغت نسبتهم (68.5%) من حجم أفراد العينة، ثم حل

الذكور في المرتبة الثانية، وبلغ عددهم (140) فرداً ونسبتهم (31.5%) من حجم أفراد العينة. وبين

الشكل (7) التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب النوع.



### الشكل (7) التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب النوع

كما أن الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

#### جدول رقم (4)

#### توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
18%	80	مدير مدرسة
20.7%	92	مساعد مدير
61.3%	273	معلم أول
100%	445	المجموع

يبين جدول (4) والمتعلق بتوزيع العينة حسب المسمى الوظيفي، حيث تم تقسيمهم إلى

ثلاث مجموعات وهي كالتالي: من هم في وظيفة مدير مدرسة، من هم في وظيفة مساعد مدير،

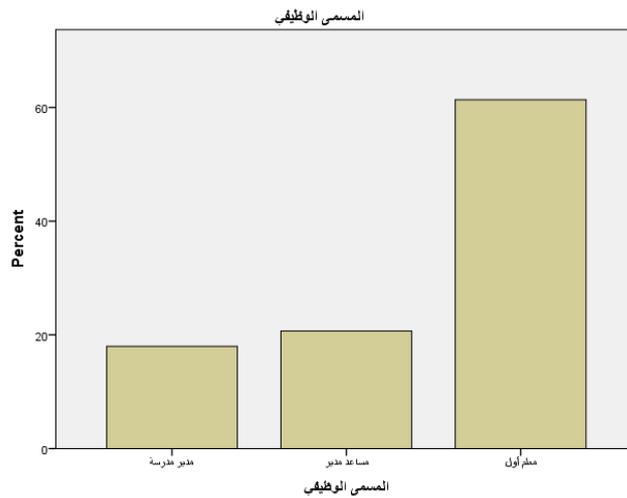
من هم في وظيفة معلم أول، ويتضح أن من هم في وظيفة معلم أول هم أصحاب النسبة الأكبر

في حجم أفراد العينة إذ بلغ عددهم (273) فرداً ونسبتهم (61.3%) من حجم أفراد العينة، ثم يليهم

حل الأفراد الذين هم في وظيفة مساعد مدير إذ بلغ عددهم (92) فرداً ونسبتهم (20.7%) وبعد

ذلك حل الأفراد الذين هم في وظيفة مدير مدرسة وعددهم (80) فرداً ونسبتهم (18%). ويبين

الشكل (8) التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.



#### شكل (8)

التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

## أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، ومن بينها دراسة صبره (1999) وعماد الدين (1990)، واللائحة التنظيمية لمدارس التعليم الأساسي المتعلقة بالموضوع ، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (46)فقرة موزعة على خمسة مجالات، كما يبين الملحق (1) الاستبيان في صورته النهائية وقد أعطى لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً متدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان والجدول(5) يوضح المجالات الخمسة وعدد فقرات كل منها، والنسبة المئوية للفقرات بعد مقارنتها بالعدد الكلي.

### جدول (5)

#### توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسبة المئوية للفقرات

المجال	موضوع المجال	مجموع الفقرات	تحديد الفقرات	النسبة المئوية
1	التخطيط	8	1-8	20 %
2	التنظيم	8	9-16	20 %
3	الاتصال	8	17-24	20 %
4	التقارير	8	25-32	20 %
5	الحوافز	8	33-40	20 %
	المجموع	40		100%

وحددت الباحثة خمسة مستويات لقياس الدرجة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert)

وهي كالاتي:

أعطيت الدرجة (5) للاستجابة التي تمثل (أوافق بدرجة عالية جداً)

- أعطيت الدرجة (4) للاستجابة التي تمثل (أوافق بدرجة عالية)
- أعطيت الدرجة (3) للاستجابة التي تمثل (أوافق بدرجة متوسطة)
- أعطيت الدرجة (2) للاستجابة التي تمثل (أوافق بدرجة منخفضة)
- أعطيت الدرجة (1) للاستجابة التي تمثل (أوافق بدرجة منخفضة جداً)

وتم اعتماد التصنيف المستخدم لتفسير النتائج حسب الجدول (6)

### جدول (6)

#### السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

مدى المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
1-2,33	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
2,34-3,67	متوسطة	المتوسط
3,68-5	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

قامت الباحثة باستخدام هذا المقياس من خلال قسمة الدرجة العظمى (5) إلى ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1-5) وفقاً للمعادلة: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسوماً على عدد المستويات الثلاث (عالية ومتوسطة ومنخفضة) أي

$$(1-5) \div 3 = 1,33 \text{ وهذه هي طول الفئة بين المستويات الثلاثة لذلك تتراوح الدرجة كالاتي:}$$

(1-2,33) درجة منخفضة.

(2.00 - 3.66) درجة متوسطة.

(3.67 - 5.00) درجة عالية .

### ثانياً: صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات العمانية ومعهد الإدارة ، وذوي الخبرة الطويلة في العمل الإداري التربوي في وزارة التربية والتعليم وبعض المشرفين المختصين في الإشراف الإداري وقد بلغ عدد المحكمين (24) محكماً - ملحق رقم ( 2 ) - حيث طُلب منهم الملاحظات المتعلقة بأداة الدراسة ومحتواها وفقراتها، من حيث الوضوح، ودقة الصياغة اللغوية، ومدى ارتباط كل منها بالمجال المدرجة ضمنه، وإضافة أي فقرات يقترحونها، أو تعديلات أو ملاحظات أخرى مناسبة، وشموليتها. وتم إجراء التعديلات اللازمة وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل، حيث تكونت الاستبانة قبل عرضها على المحكمين من ( 46 ) فقرة موزعة على المجالات الخمسة .

### ثالثاً: ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي معامل كرونباخ - ألفا (Cronbach's alpha)؛ وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات الدراسة (0.97)، ومعامل الثبات للمجال الأول (0.97)، ومعامل الثبات للمجال الثاني (0.86)، ومعامل الثبات للمجال الثالث (0.90)، ومعامل الثبات للمجال الرابع (0.90)، ومعامل الثبات للمجال الخامس (0.96)، وهي قيم معاملات اتساق ممتازة تدل على أن الأداة صالحة للتحقق من الأهداف التي أعدت من أجلها. والجدول (7) يوضح معامل الثبات لمجالات الأداة.

## جدول (7)

### معامل الثبات لمجالات الأداة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
المجال الأول: التخطيط	8	0.97
المجال الثاني: التنظيم	8	0.86
المجال الثالث: الاتصال	8	0.90
المجال الرابع: التقارير	8	0.90
المجال الخامس: الحوافز	8	0.96
معامل الثبات الكلي	40	0.97

### متغيرات الدراسة:

تصميم الدراسة: اشتملت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات وهي:

1- النوع ( ذكر ، أنثى )

2- سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات: 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10

سنوات

3- المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى

4- المسمى الوظيفي وله ثلاث مستويات: مدير مدرسة، مساعد مدير، معلم أول

## المعالجة الإحصائية:

بعد تجميع الاستبانات تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخراج معامل الثبات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار ت (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة ، تعزى لمتغير النوع ، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وقد تم اختيار عينات عشوائية في التحليل لتحقيق التكافؤ بين المجموعات.

وبعد أن تناولت الدراسة الحالية في فصلها الثالث الذي اشتمل على الطريقة والإجراءات التي تضمنت منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، وإجراءات تطبيق أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية، سيتناول الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها المتعلقة بأسئلة الدراسة وملخص نتائج الدراسة والدراسات المقترحة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل نتائج الدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي؛ بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة.

وفيما يأتي عرض لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة:

*الإجابة على السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان؟*

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة. ويبين الجدول (7) أن المجال الأول "التخطيط" حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.42) بانحراف معياري (0.52)، يليه المجال الثاني "التنظيم" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.63)، وجاء في المرتبة الثالثة المجال الخامس "الحوافز" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.87) كما حصل المجال الثالث "الاتصال" على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغ (3.78) بانحراف معياري (1.10) كما جاءت قيمة المتوسط الإجمالي لكافة مجالات درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء (4.1) بانحراف معياري (0.62).

## جدول (8)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات لمجالات الأداة

الرتبة	المجالات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المجال الأول: التخطيط	445	4.42	0.52	عالية
2	المجال الثاني: التنظيم	445	4.29	0.63	عالية
3	المجال الخامس: الحوافز	445	4.05	0.87	عالية
4	المجال الرابع: التقارير	445	3.97	0.82	عالية
5	المجال الثالث: الاتصال	445	3.78	1.10	عالية
	الإجمالي	445	4.10	0.62	عالية

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجالات درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء.

### المجال الأول: التخطيط

يوضح الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الأول وقعت بين (4.07-4.73) حيث حصلت الفقرة " إعداد خطة الإنماء المهني لمعلميهم " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.73) بانحراف معياري (0.62)، تليها الفقرة " التخطيط لمشاريع تهتم برفع التحصيل الدراسي " بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.67)، وحصلت الفقرة " التخطيط لاجتماعات أولياء الأمور " على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.07) بانحراف معياري

## جدول (9)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
1	3	إعداد خطة الإنماء المهني لمعلميهم	4.73	0.62	عالية
2	6	التخطيط لمشاريع تهتم برفع التحصيل الدراسي	4.59	0.67	عالية
3	2	وضع إجراءات للحد من تعثر بعض الطلبة علمياً	4.58	0.65	عالية
4	1	التخطيط لإعداد الجدول المدرسي وفق الأنصبة	4.51	0.87	عالية
5	7	التخطيط لبرامج تساهم في حل مشكلات الطلاب	4.46	0.75	عالية
6	8	التخطيط لبرامج تساهم في تنمية مواهب الطلاب	4.33	0.83	عالية
7	5	إعداد جدول أعمال اجتماعات الهيئة التدريسية	4.11	1.05	عالية
8	4	التخطيط لاجتماعات أولياء الأمور	4.07	0.98	عالية
		المتوسط العام	4.42	0.52	عالية

### المجال الثاني: التنظيم

يوضح الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الثاني وقعت بين (3.73-4.76) حيث حصلت الفقرة " متابعة تحضير المعلمين لحصصهم اليومية وإعداد سجلات التقويم " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.76) بانحراف معياري (0.52)، تليها الفقرة " متابعة إعداد الورقة الامتحانية من قبل معلميهم " بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف

معياري (0.77)، وحصلت الفقرة " متابعة أعمال أخصائي الأنشطة المدرسية والفعاليات المنفذة "

على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.73) بانحراف معياري (1.31)

### جدول(10)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنظيم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
عالية	0.52	4.76	متابعة تحضير المعلمين لحصصهم اليومية وإعداد سجلات التقويم	3	1
عالية	0.77	4.56	متابعة إعداد الورقة الامتحانية من قبل معلمهم	8	2
عالية	1.12	4.33	توزيع الإشراف على المناوبة اليومية والإشراف على حافلات النقل المدرسي	7	3
عالية	0.99	4.30	تنظيم الإشراف على النظافة العامة للمدرسة	2	4
عالية	0.94	4.25	ترتيب لقاءات لأولياء أمور الطلبة والإجابة على استفساراتهم	6	5
عالية	1.05	4.23	توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي	7	6
عالية	1.14	4.13	متابعة جدول الحضور العام للطلبة الذي يعده مربي الصفوف	3	7
عالية	1.31	3.73	متابعة أعمال أخصائي الأنشطة المدرسية والفعاليات المنفذة	5	8
عالية	0.63	4.29	المتوسط العام		

## المجال الثالث: الاتصال

يوضح الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الثالث وقعت بين (3.39-4.25) حيث حصلت الفقرة " توصيل الخطابات الرسمية التي تصل من مديرية التربية والتعليم في المحافظة إلى ذوي الشأن من العاملين بالمدرسة " على أعلى متوسطة حسابي بلغ (4.25) بانحراف معياري (1.10)، تليها الفقرة " الاتصال بالمدارس الأخرى والتنسيق لحضور حصص نموذجية بالمدرسة " بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.02)، وحصلت الفقرة " الاتصال بشركة النظافة لمناقشة بعض الأمور المتعلقة بنظافة المدرسة " على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.39) بانحراف معياري (1.54)

### جدول (11)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	توصيل الخطابات الرسمية التي تصل من مديرية التربية والتعليم في المحافظة إلى ذوي الشأن من العاملين بالمدرسة	4.25	1.10	عالية
2	2	الاتصال بالمدارس الأخرى والتنسيق لحضور حصص نموذجية بالمدرسة	4.11	1.02	عالية
3	8	الاتصال بقسم المخازن لتوفير احتياجات المدرسة من كتب دراسية	3.87	1.31	عالية
4	6	الاتصال بقسم تقنيات التعليم لتوفير احتياجات المدرسة من مواد تعليمية	3.74	1.29	عالية
5	7	الاتصال بقسم الأنشطة لتوفير احتياجات المدرسة من مستلزمات	3.70	1.33	عالية

متوسطة	1.38	3.64	الرد على الخطابات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم	3	6
متوسطة	1.50	3.42	الاتصال بقسم الصيانة لمناقشة بعض المواضيع المتعلقة بصيانة المدرسة	4	7
متوسطة	1.54	3.39	الاتصال بشركة النظافة لمناقشة بعض الأمور المتعلقة بنظافة المدرسة	5	8
عالية	1.10	3.78	المتوسط العام		

#### المجال الرابع: التقارير

يوضح الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الرابع وقعت بين (3.27-4.60) حيث حصلت الفقرة " إعداد تقارير عن البرامج المهنية المنفذة بالمادة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.60) بانحراف معياري (0.76)، تليها الفقرة " إعداد تقارير عن المستوى التحصيلي للطلبة الخاص بموادهم " بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.78)، وحصلت الفقرة " إعداد تقارير عن عمل اللجنة المالية بالمدرسة " على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.27) بانحراف معياري (1.55).

## جدول (12)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقارير

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	إعداد تقارير عن البرامج المهنية المنفذة بالمادة	4.60	0.76	عالية
2	3	إعداد تقارير عن المستوى التحصيلي للطلبة الخاص بموادهم	4.56	0.78	عالية
3	1	إعداد تقارير عن مدى كفاءة أداء المعلمين بموادهم	4.49	0.98	عالية
4	5	إعداد تقارير عن المشاريع المنفذة بالمدرسة	4.26	1.06	عالية
5	8	إعداد تقارير عن الزيارات الخارجية التي تستقبلها المدرسة	3.62	1.39	متوسطة
6	7	إعداد تقارير عن الرحلات الخارجية التي تقوم بها المدرسة	3.56	1.40	متوسطة
7	6	إعداد تقارير صحية عن الطلاب بالتعاون مع ممرض الصحة المدرسية	3.41	1.45	متوسطة
8	2	إعداد تقارير عن عمل اللجنة المالية بالمدرسة	3.27	1.55	متوسطة
		المتوسط العام	3.97	0.82	عالية

### المجال الخامس: الحوافز

يوضح الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال

الخامس تراوحت بين (3.45-4.61) حيث حصلت الفقرة " الإشادة بجهود المعلمين المنفذين

للمشاريع التربوية الهادفة " على أعلى متوسطة حسابي بلغ (4.61) بانحراف معياري (1.55)،

تليها الفقرة " تحفيز المعلمين المجيدين في تقديم حصص نموذجية على مستوى المدرسة " بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.81)، وحصلت الفقرة " تكريم المعلمين المشاركين في الدورات التدريبية الالكترونية المتاحة في البوابة التعليمية " على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.45) بانحراف معياري (1.37)

### جدول (13)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
عالية	1.55	4.61	الإشادة بجهود المعلمين المنفذين للمشاريع التربوية الهادفة	2	1
عالية	0.81	4.49	تحفيز المعلمين المجيدين في تقديم حصص نموذجية على مستوى المدرسة	4	2
عالية	0.82	4.49	تحفيز المعلمين المجيدين لتقديم برامج إنمائية على مستوى المدرسة	3	3
عالية	0.987	4.33	تكريم المعلمين المجيدين في موادهم الدراسية	1	4
عالية	1.30	3.76	تكريم المعلمين المتعاونين في حضور حصص الاحتياطي وتفعيلها	5	5
متوسطة	1.38	3.65	تكريم المعلمين المقدمين للبرامج التدريبية على مستوى المحافظة	8	6
متوسطة	1.33	3.59	تكريم المعلمين الملتزمين بحضور المشاغل التدريبية المقامة بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة ونقل أثرها لباقي معلمي المدرسة	6	7
متوسطة	1.37	3.45	تكريم المعلمين المشاركين في الدورات التدريبية الالكترونية المتاحة في البوابة التعليمية	7	8
عالية	0.87	4.05	المتوسط العام		

الإجابة على السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغيرات (النوع، الخبرة، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي)

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج جداول اختبار "ت" للعينات المستقلة وذلك لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين متغير النوع الاجتماعي كما تم استخراج اختبار التباين الاحادي " One Way ANOVA" لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابة أفراد لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين المتغيرات النوع و سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

أولاً: متغير النوع.

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج جدول اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة بين استجابة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين متغير النوع، ومن الجدول (14) نلاحظ فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في مجال التخطيط والتقارير والإجمالي لصالح فئة الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المجالات التنظيم والاتصالات.

### جدول (14)

اختبار "ت" بين استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين متغير النوع

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	140	4.24	.616	278	-3.627	.010*
	أنثى	140	4.48	.449	254.15		
التنظيم	ذكر	140	4.28	.657	278	.961	.795
	أنثى	140	4.21	.622	277.15		
الاتصال	ذكر	140	3.86	.994	277	2.998	.624
	أنثى	140	3.49	1.054	276.27		
التقارير	ذكر	140	3.96	.931	278	.707	.007*
	أنثى	140	3.89	.750	265.88		
الحوافز	ذكر	140	3.86	.980	277	-1.825	.064
	أنثى	140	4.05	.818	269.05		
الإجمالي	ذكر	140	4.05	.708	278	.304	.018*
	أنثى	140	4.03	.565	264.93		

ثانياً: سنوات الخبرة

للتحقق من دلالة الفروق في متغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وتراوحت قيمة (ف) المحسوبة بين (0.534-2.605)، وهي غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في كافة المجالات، والجدول (15) يتضمن ذلك.

## جدول (15)

تحليل التباين الأحادي بين استجابة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة  
بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	1-5 سنوات	40	4.45	.508	2	2.605	.051
	6-10 سنوات	40	4.37	.574	118		
	أكثر من 10 سنوات	40	4.22	.443	119		
التنظيم	1-5 سنوات	40	4.41	.635	2	1.686	.169
	6-10 سنوات	40	4.10	.625	118		
	أكثر من 10 سنوات	40	4.27	.559	119		
الاتصال	1-5 سنوات	40	4.14	.926	2	2.160	.092
	6-10 سنوات	40	3.60	.994	118		
	أكثر من 10 سنوات	40	3.78	.881	119		
التقارير	1-5 سنوات	40	4.13	.700	2	.534	.659
	6-10 سنوات	40	3.97	.814	118		
	أكثر من 10 سنوات	40	3.98	.893	119		
الحوافز	1-5 سنوات	40	4.18	.853	2	1.482	.219
	6-10 سنوات	40	3.88	.798	118		
	أكثر من 10 سنوات	40	3.86	.814	119		
الإجمالي	1-5 سنوات	40	4.26	.598	2	1.316	.269
	6-10 سنوات	40	4.02	.563	118		
	أكثر من 10 سنوات	40	4.02	.598	119		

### ثالثاً: المؤهل العلمي

للتحقق من دلالة الفروق في متغير المؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي،

وتراوحت قيمة (ف) المحسوبة بين (802-2.457)، وهي غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة

(0.05) في كافة المجالات والإجمالي عند مستوى دلالة (0.05)، والجدول (16) يتضمن ذلك.

## جدول (16)

تحليل التباين الأحادي بين استجابة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	دبلوم	48	4.51	.418	2	.802	.493
	بكالوريوس	48	4.38	.525	142		
	ماجستير فأعلى	48	4.48	.526	143		
التنظيم	دبلوم	48	4.40	.556	2	1.113	.343
	بكالوريوس	48	4.22	.629	142		
	ماجستير فأعلى	48	4.38	.611	143		
الاتصال	دبلوم	48	4.09	.850	2	2.312	.075
	بكالوريوس	48	3.81	.935	142		
	ماجستير فأعلى	48	3.87	1.081	143		
التقارير	دبلوم	48	4.11	.696	2	1.229	.299
	بكالوريوس	48	4.03	.803	142		
	ماجستير فأعلى	48	4.09	.839	143		
الحوافز	دبلوم	48	4.30	.650	2	1.689	.169
	بكالوريوس	48	4.01	.832	142		
	ماجستير فأعلى	48	4.07	.860	143		
الإجمالي	دبلوم	48	4.28	.504	2	2.457	.062
	بكالوريوس	48	4.09	.584	441		
	ماجستير فأعلى	48	4.22	.587	444		

### ربعاً: المسمى الوظيفي

للتحقق من دلالة الفروق في متغير المسمى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي،

وتراوحت قيمة (ف) المحسوبة بين (4.329-16.320)، وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة

(0.05) في كافة المجالات الخمسة والإجمالي، والجدول (17) يتضمن ذلك.

جدول (17)

تحليل التباين الأحادي بين استجابة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة  
بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وبين متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	مدير مدرسة	80	4.59	.391	2	4.329	*.014
	مساعد مدير	92	4.50	.483	250		
	معلم أول	81	4.38	.483	252		
التنظيم	مدير مدرسة	80	4.61	.413	2	14.651	*.000
	مساعد مدير	92	4.41	.615	250		
	معلم أول	81	4.14	.599	252		
الاتصال	مدير مدرسة	80	4.45	.742	2	16.320	*.000
	مساعد مدير	92	3.96	.923	250		
	معلم أول	81	3.67	.914	252		
التقارير	مدير مدرسة	80	4.30	.691	2	5.231	*.006
	مساعد مدير	92	4.15	.764	250		
	معلم أول	81	3.91	.849	252		
الحوافز	مدير مدرسة	80	4.41	.554	2	10.531	*.000
	مساعد مدير	92	4.27	.764	250		
	معلم أول	81	3.91	.795	252		
الإجمالي	مدير مدرسة	80	4.47	.437	2	16.067	*.000
	مساعد مدير	92	4.26	.558	250		
	معلم أول	81	4.00	.564	252		

ولمعرفة اتجاه الفروق في المحاور الدالة (التخطيط، التنظيم، الاتصال، التقارير، الحوافز،

الإجمالي) تم استخدام اختبار "LSD" للمقارنات البعدية المتعددة كما هو واضح في جدول (18).

## الجدول (18)

نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية المتعددة في متغير المؤهل العلمي

المجال	المقارنات الثنائية	فروق المتوسطات	الدلالة الإحصائية
التخطيط	مدير مدرسة × معلم أول	.24	.00
	مساعد مدير × معلم أول	.15	.01
التنظيم	مدير مدرسة × مساعد مدير	.20	.03
	مدير مدرسة × معلم أول	.46	.00
	مساعد مدير × معلم أول	.26	.00
الاتصال	مدير مدرسة × مساعد مدير	.49	.00
	مدير مدرسة × معلم أول	.95	.00
	مساعد مدير × معلم أول	.46	.00
التقارير	مدير مدرسة × معلم أول	.47	.00
	مساعد مدير × معلم أول	.32	.00
	مدير مدرسة × معلم أول	.56	.00
	مساعد مدير × معلم أول	.42	.00
الإجمالي	مدير مدرسة × مساعد مدير	.21	.01
	مدير مدرسة × معلم أول	.53	.00
	مساعد مدير × معلم أول	.31	.00

أظهرت النتائج في الجدول (19) بوجود فروق دالة إحصائية في كافة المجالات والإجمالي بين

مدير مدرسة ومساعد مدير لصالح مدير المدرسة وبين مدير المدرسة والمعلم الأول لصالح مدير

المدرسة وبين مساعد مدير مدرسة ومعلم أول لصالح مساعد مدير المدرسة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان للمجالات ( التخطيط ، التنظيم ، الاتصال، التقارير ، الحوافز )، ومن ثم تقديم آليات مقترحة وتوصيات لتفعيلها ودراسات مقترحة للباحثين وفيما يلي عرض للنتائج مرتبة حسب أسئلة الدراسة:

#### أولا :مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان عالية ، وهذا يدل على أن مدراء المدارس يمارسون الإدارة بالاستثناء ،وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع درجة الوعي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بضرورة منح الصلاحيات لتخفيف الضغط عن كاهل المدير واتجاه المجتمع الحديث بشكل عام للمطالبة بتقليل المركزية في اتخاذ القرار، أيضا اتجاهات الأفراد ومطالبتهم بالديموقراطية وتشارك السلطة قد يكون له تأثير في بعض المفاهيم التي تغيرت خلال السنوات الماضية كمفهوم الإدارة بالاستثناء ، كما قد يعزى ذلك الى كثرة البرامج التدريبية المنفذة للمدراء وحرص الوزارة على رفع كفاءات المدراء من خلال التحاقهم بدبلوم الإدارة المدرسية والبرامج التدريبية المكثفة للمركز التخصصي، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عماد الدين،1990) ودراسة (محمد،2012) و دراسة (Barbuto,2011) حيث

كانت تقديراتهم لإمكانية تطبيق الإدارة بالاستثناء عالية ، في حين اختلفت الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة (Okcu,2011) التي أظهرت نتائجها أن تقديرات أفراد الدراسة قليلة.

كما بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة

بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وفق مجالات الدراسة كانت عالية، حيث جاء مجال

**التخطيط** في المرتبة الأولى ، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا المجال من أكثر البرامج التدريبية التي

يخضع لها المدير مع بداية تعيينه ، كما أن تطبيق الوزارة لبرنامج تطوير الأداء المدرسي وربطه

بالبوابة التعليمية أتاح الفرصة للمدير المدرسة من التعرف على أهم الجوانب التي يحتاجها في

وضع خطته وفق أسس مدروسة ومن واقع بيئته المدرسية، كما أنه قد يعزى إلى تطور وانتشار

الوعي بضرورة التخطيط للتطوير الذاتي والتي أصبح يستخدم من قبل قطاع عريض من المثقفين

والأفراد العاديين في العالم المعاصر بما فيهم المديرين بالتأكيد، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (

صبره،1999) حيث أكدت على أهمية التخطيط وتطبيقه من قبل المدراء ، واهتمام الإدارة

بالاستثناء بالتخطيط حتى يمكن تحديد الاستثناءات باعتبارها خروجاً عن الخطط التي تم وضعها

لتحقيق أهداف معينة .

حيث اشتمل هذا المجال على (8) فقرات تتصل بدرجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لمجال

التخطيط شكلت جميعها ممارسات عالية ، وقد جاءت الفقرة " إعداد خطة الإنماء المهني لمعلميهم"

في المرتبة الأولى من حيث الممارسة ، وهذا يدل على أن المدير يعطي اهتمام كبير بإعداد خطة

الإنماء المهني ،لما لها من دور في معالجة أولويات التطوير عند العاملين بالمدرسة، كما تساهم

خطة الإنماء تعزيز نقاط القوة وصقل مهارات المعلمين والإداريين بالمدرسة ، لا سيما وأن خطة

الإنماء المهني للمعلمين تعتبر من صميم العمل الإداري لذا يحرص كل مدير للاهتمام به ويعزى

ذلك الى الحراك والمطالبة في السنوات الأخيرة من قبل العاملين بضرورة تحقيق درجة عالية من

مطالبهم ومنها حصولهم على الدورات المهنية ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هيتلاند (Hetland,2011) التي أكدت نتائجها على أهمية وضع خطط واضحة.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة الفقرة التي تنص على "التخطيط لمشاريع تهتم برفع التحصيل الدراسي" وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يولون اهتمام كبير بالمشاريع التي تساهم في رفع التحصيل الدراسي، الذي يعتبر من الممارسات الهامة لرفع مستوى الطلاب حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة بوجلر وآخرون (Bogler,&.et,2013) وقد أكدت نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية بين المستوى التحصيلي وممارسة الإدارة بالاستثناء. كما أظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على "التخطيط لاجتماعات أولياء الأمور" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، وقد يعزى ذلك إلى أن مساعد المدير ينفرد بهذا الجانب حيث أدرج ما يخص مجالس الأباء والأمهات ضمن الأعمال التي يقوم بها المساعد، وذلك من أجل تنظيم العمل.

واحتل مجال "التنظيم" ، المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يولي التنظيم دور مهم لتحقيق الخطط والأهداف، حيث يتطلب منه تقسيم الأعمال وتنظيم العمل في مجموعات، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق، وقد أكد على ذلك دراسة (عماد الدين،1990) ودراسة ( صبره ،1999) ودراسة (الربيعي وعبدالمطلب،2005) التي أوصت لضرورة تقسيم الأعمال.

وقد اشتمل هذا المجال على (8) فقرات تتصل بدرجة ممارسة الإدارة بالإستثناء لمجال التنظيم شكلت جميعها ممارسات عالية، واحتل المرتبة الأولى في هذا المحور فقرة "متابعة تحضير المعلمين لحصصهم اليومية وإعداد سجلات التقويم " وقد يعزى سبب ارتفاع تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة إلى أن متابعة تحضير المعلمين وإعداد سجلات التقويم من أساسيات المعلم الأول والتي يحرص المدير على متابعتها سواء بنفسه أو بتكليف المشرف المقيم المعلم الأول ،

وحسب تقديرات عينة الدراسة جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة الفقرة التي تنص على "متابعة إعداد الورقة الإمتحانية من قبل معلمهم" وقد يعزى ذلك إلى أن إعداد الامتحانات يتطلب مراجعة دقيقة وفق المواصفات المطلوبة وهذا ما يوليه مدير المدرسة من اهتمام كبير ويفوض المعلم الأول لمتابعته ، وهذا ما أكدت عليه دراسة بوجلر وآخرون (Bogler,&et,2013) التي توصلت إلى أن اهتمام المعلمين بتطبيق الإدارة بالاستثناء يعطي شعورا ايجابيا في أداءهم.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على "متابعة أعمال أخصائي الأنشطة المدرسية والفعاليات المنفذة" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، وقد يعزى ذلك أن وظيفة أخصائي أنشطة من الوظائف الإدارية المستحدثة وأن بعض أعماله متداخلة مع بعض الوظائف، وبالتالي متابعة وتقييم أعماله ينفرد بها مدير المدرسة ، وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة أوكيو (Okcu,2011) التي توصلت إلى أن الإدارة بالاستثناء افتقدت إدراك المعلمين لمدى تنوع الأساليب الإدارية.

واحتل مجال "الحوافز" ، المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة ،وقد يعزى ذلك إلى أن التكريم هنا ينظر إليه على أنه تكريم مادي ، وبالتالي ليس لدى المدير الصلاحية للصرف من حساب المدرسة أو من حساب المديرية من أجل التكريم إلا بنسب قليلة جدا كما لا توجد بنود للصرف من مخصصات المالية للمدرسة لبند التكريم وبالتالي لا يستطيع مدير المدرسة التصرف في هذا الموضوع بصورة كبيرة ، كما أن مدير المدرسة لا يتاح له إلا ترشيح نسبة بسيطة جدا من جميع الكادر المدرسي ، وذلك وفقا لعدد المعلمين بالمدرسة وليس على مستوى المادة الدراسية أو الكادر الإداري ، وبالتالي تكون فرصة كل معلم ضئيلة جدا للتكريم ، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة هيتلاند (Hetland,2011) ودراسة (محمد،2012) التي توصلت إلى أن قلة الحوافز الممنوحة للعاملين كانت لها نتيجة عكسية لتطبيق الإدارة بالاستثناء .

وقد اشتمل هذا المجال على (8) فقرات تتصل بدرجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لمجال الحوافز شكلت جميعها ممارسات عالية، واحتل المرتبة الأولى في هذا المحور فقرة "الإشادة بجهود المعلمين المنفذين للمشاريع التربوية الهادفة" وقد يعزى سبب ارتفاع تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة إلى أن مدير المدرسة غالبا ما يشيد بالمشاريع التربوية المنفذة سوء كانت تحصيلية أو قيمية في طابور الصباح أو في اجتماعات المعلمين وذلك بهدف تحفيز العاملين بالمدرسة وحثهم على تنفيذ مشاريع هادفة ، وهذا ما أكدته دراسة (أبوزيد،1987) أن إشادة المدراء بجهود العاملين له دور في تحفيزهم على الاستمرار والإبداع.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على "تكريم المعلمين المشاركين في الدورات التدريبية الالكترونية المتاحة في البوابة التعليمية " جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، ويعزى ذلك أن الدورات التدريبية الالكترونية التي تطرحها البوابة التعليمية يكون تكريمها في الغالب من الوزارة من قسم تقنيات التعليم من نفس الجهة الصادرة منها.

واحتل مجال " التقارير " ، المرتبة الرابعة من حيث درجة الممارسة ،وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة غالبا لا يستثنى المعلمين الأوائل ومساعد المدير في كتابة التقارير التي لا تنتمي لمجال عملهم وإنما كل وظيفة تتطلب كتابة تقارير تقوم بإعداد التقرير بنفسها ومن ثم على مدير المدرسة أن يتولى مراجعته التقرير بنفسه، وقد يعزى ذلك لتخوف كثير من المدراء من عدم قدرة مساعديهم ومعلميهم الأوائل من إتقان عمل التقرير ، وقد أكد على ذلك دراسة (عماد الدين 1990) ودراسة ( صبره 1999) ودراسة (الربيعي وعبدالمطلب،2005) التي ذكرت بتركيز المديرين على أهمية التقارير المعدة من كل قسم لمتابعة الانحرافات عن الأداء .

وقد اشتمل هذا المجال على (8) فقرات تتصل بدرجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لمجال التقارير شكلت جميعها ممارسات عالية، واحتل المرتبة الأولى في هذا المحور فقرة "إعداد تقارير

عن البرامج المهنية المنفذة بالمادة " وقد يعزى سبب ارتفاع تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة إلى أن إعداد المعلمين الأوائل للتقارير الخاصة ببرامج الإنماء المهني التي تم تنفيذها بمادته من مجال مهامه الوظيفية وتدخل في التقييم السنوي للمعلم ، وهذا ما يتفق مع دراسة (صبره 1999) التي توصلت إلى أن اهتمام المعلمين بالتقارير الخاصة بمجالهم يعطي المدير قدرة على متابعة انحرافات الأداء وبالتالي تقييمها .

كما أظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على "إعداد تقارير عن عمل اللجنة المالية بالمدرسة " جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وحصلت على درجة متوسطة ، وقد يعزى ذلك أن أعمال اللجنة المالية دائما ينفرد بها مدير المدرسة لتخوفه من اي أخطاء تتحملها المدرسة ماديا وبالتالي متابعة وتقييم أعمال اللجنة ينفرد بها بنفسه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أوكيو (Okcu,2011) التي توصلت إلى أن الإدارة بالاستثناء افتقدت إدراك المدرء لدور الإدارة بالاستثناء في تقليل العبء عنهم.

كما جاء مجال " الاتصال " ، المرتبة الخامسة من حيث درجة الممارسة ،وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة غالبا ما يعتمد في التنسيق والاتصالات على منسق المدرسة الذي أصبحت جميع مدارس المحافظة بها وظيفة منسق شؤون مدرسية الذي من مهامه تنسيق البريد الصادر والوارد وإجراء الاتصالات التي تحتاجها إدارة المدرسة للتنسيق مع المدارس أو المديرية ،كما أن تطبيق البرامج المحوسبة كنظام المراسلات والبريد الالكتروني في الرد على الطلبات واستلامها سهل عملية الاتصال والتواصل على مدير المدرسة ، وقد أكد على ذلك دراسة (أبوزيد،1987) التي ذكرت أن التطور في تكنولوجيا الحاسبات قد قدم للمحاسبة إمكانيات جديدة لتطويرها.

وقد اشتمل هذا المجال على (8) فقرات تتصل بدرجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لمجال الاتصال شكلت الغالبية ممارسات عالية وبعضها ممارسة متوسطة ،واحتل المرتبة الأولى في هذا

المحور فقرة "توصيل الخطابات الرسمية التي تصل من مديرية التربية والتعليم في المحافظة إلى ذوي الشأن من العاملين بالمدرسة " وقد يعزى سبب ارتفاع تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة إلى أن استخدام البرامج المحوسبة كنظام المراسلات سهل تحويل الخطابات الرسمية الخاصة بمشاغل المعلمين أو نشرات التوجيهية إلى إيميلات المعلمين وبالتالي وصول سريع للمعلم ، وهذا ما يتفق مع دراسة ( صبره، 1999) التي توصلت إلى وجود علاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء وقدرة المدير على تسهيل العمل وتبسيطه.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة التي تنص على "الاتصال بشركة النظافة لمناقشة بعض الأمور المتعلقة بنظافة المدرسة " جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وحصلت على درجة متوسطة ، وقد يعزى ذلك إلى أن استحداث وظيفة أخصائي شؤون إدارية ومالية بالمدارس والذي من مهامه متابعة أعمال شركة النظافة والتواصل معها فيما يخص متابعة العمل.

#### ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغيرات (النوع والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي)؟

لمناقشة نتائج السؤال السابق سيتم التعامل مع كل متغير على حده على النحو التالي:

#### أولا : متغير النوع

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في مجال التخطيط والتقارير والإجمالي لصالح فئة الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مجالي التنظيم والاتصالات ، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم مدارس

الإناث في المحافظة لديهن تميز في مجال التخطيط والتقارير بحكم تركيزهن وتميزهن في هذا المجال وعدم انشغالهن بأمر وأعمال أخرى مثل الذكور ، وبالتالي تمارس مديرات المدارس الإدارة بالاستثناء في هذه المجالات لتفتحن بالمساعدات والمعلمات الأوائل بأداء الأعمال الموكلة لهن، كذلك بالنسبة للحوافز فإن الحوافز المطبقة في مدارس الإناث تلاقي قبولا من المعلمات وتشجيعا لهن للممارسة العمل بعكس مدارس الذكور الذين يميلون للتعزير المادي الذي يصعب للمدير تطبيقه لعدم وجود ميزانية مخصصة لذلك ، كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المجالين التنظيم والاتصالات وقد يعزى ذلك إلى أن كل من جوانب التنظيم والاتصالات تتم عند الجنسين بشكل روتيني لا تتطلب جهد ،وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة جونز وراي (Jones,&rudd,2008) ودراسة كامبل (Campbell,2010) التي أظهرت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع.

### ثانياً: سنوات الخبرة

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لسنوات الخبرة في كافة مجالات الدراسة ، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من مدرء مدارس ومساعدتهم ومعلمين أوائل يخضعون لنفس المشاغل والملتقيات والبرامج التدريبية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والاتصال وإعداد التقارير وتطبيق التحفيز وبالتالي لديهم القدرة على أداء الأعمال الموكلة إليهم، كما أن كثير من الخبرات المصاحبة لتنفيذ الأعمال المستثناة لا تحتاج إلى توافر عنصر سنوات الخبرة ، كما قد يعزى ذلك إلى قيام مديري ومديرات المدارس بممارسة الإدارة بالاستثناء لمعلمهم الأوائل ومساعدتهم حسب النشاط والمهارة المتوفرة لديهم بغض النظر عن سنوات الخبرة ، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع

دراسة ( صبره، 1999) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة .

### ثالثاً: المؤهل العلمي

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وقد يعزى ذلك إلى أن مدراء المدارس يعاملوا جميع الموظفين بنفس القدر من العدل والمساواة فالجميع يعمل في بيئة تعليمية متشابهة وتخضع لإدارة واحدة ، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة جونز ورايد (Jones,&rudd,2008) ودراسة كامبل (Campbell,2010) التي أظهرت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

### رابعاً: المسمى الوظيفي

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى للمسمى الوظيفي في كافة مجالات الدراسة وللاأداة ككل لصالح مدير المدرسة ، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة أكثر التحاقاً بالدورات التدريبية على المستوى المركزي من المساعدين والمعلمين الأوائل ، كما أن مدير المدرسة يحرص أن يكون مطلعاً على المستجدات لإثراء الميدان وقيادة مدرسته بكل يسر وسهولة ، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة هيتلاند (Hetland,2011) ، ودراسة بوجلر وآخرون

(Bogler,&.et,2013) و دراسة جونس وراځ (Jones,&rudd,2008) ودراسة كامبل

(Campbell,2010) التي كانت نتائجها لصالح مدير المدرسة.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، تم استخلاص العديد من التوصيات كما يلي :

1. ضرورة أن يستثني مدير المدرسة نفسه من القيام ببعض الأعمال الإدارية في مجال الاتصال

مثل : الرد على الخطابات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم ، وكذلك الاتصال بقسم

الصيانة وشركة النظافة لمتابعة الأعمال المطلوب إنجازها.

2. ضرورة أن يستثني مدير المدرسة نفسه من القيام ببعض الأعمال الإدارية في مجال التقارير

مثل: إعداد تقارير عن الرحلات والزيارات الخارجية التي تقوم بها المدرسة، كذلك التقارير الصحية

عن الطلاب بالتعاون مع الممرض وتقارير اللجنة المالية بالمدرسة.

3. ضرورة أن يستثني مدير المدرسة نفسه من القيام ببعض الأعمال الإدارية في مجال الحوافز

مثل: تكريم المعلمين المقدمين للبرامج التدريبية والدورات الالكترونية، وكذلك المعلمين الملتزمين

بحضور المشاغل التدريبية ونقل أثر التدريب للمعلمين .

## المقترحات

في ضوء نتائج هذه الدراسة طرحت الباحثة المقترحات الآتية:

1. عمل دراسات تدريبية إرشادية من أجل امتلاك الكفايات اللازمة لتطبيق الإدارة

بالاستثناء في ميادين تربية أخرى .

2. إجراء دراسات وبحوث ميدانية في موضوعات أخرى مثل : دور الإدارة بالاستثناء في

تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين ودورها في تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة ،وعمل

دراسات وبحوث بمتغيرات أخرى مثل ( التخطيط الاستراتيجي ، صنع القرار ،جودة

الأداء الوظيفي، فاعلية الإدارة ) مع ربطها بالإدارة بالاستثناء، مع تطبيق أدوات أخرى

كالمقابلة والملاحظة .

3. تبني وزارة التربية والتعليم لمفهوم " الإدارة بالاستثناء " وتعميمه لجميع المديریات

والمدارس بالسلطنة لما له من فائدة كبيرة في رفع مستوى الأداء لدى جميع العاملين

بالوزارة.

4. تشجيع المدراء وإدارات المديریات والمدارس بمختلف مستوياتهم بممارسة الإدارة

بالاستثناء من خلال الورش والبرامج التدريبية المتخصصة نظرا لما أظهرته هذه

الدراسة من فوائد تعود بنفعها على الجميع.

المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- الإبراهيم، عدنان بدري. (2011). الإدارة التربوي مدرسية صفية. عمان: دار اليازوري.
- أبو العينين، جميل جودت. (2002). أصول الإدارة من القرآن وسنة. بيروت: دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر.
- أبو زيد، أبو زيد مرسي. (1987). تطور نظم الرقابة الالكترونية وتطويرها لزيادة فاعلية الإدارة بالاستثناء. رسالة ماجستير غير منشورة، المجلة العربية للإدارة، الأردن .
- أحمد، احمد إبراهيم. (2009). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار الهنا للطباعة.
- أحمد، محمد سعيد. (1997). قاعدة الإدارة بالاستثناء. المجلة العربية للإدارة. 3(1)، 51.
- اسعد، وليد احمد. (2008). الإدارة التعليمية. عمان: المكتبة الجمع العربي لنشر وتوزيع.
- إسماعيل، أحمد طلال. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- اندرأوس، رامي جمال و معاينة، عادل سالم و الحويله، عبد المحسني. (2012). الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل. الأردن: عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع.
- البدري، طارق عبد المجيد. (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. ط2. عمان: دار الفكر للنشر.
- البرادعي، بسيوني محمد. (2009). تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين. القاهرة: الدار الهندسية.
- برير، كامل. (1997). الإدارة عملية ونظام. عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- البوهي، فاروق شوقي. (2011). الإتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديد.

توفيق، عبد الرحمن. (2010). تنمية المواد البشرية الأدوار الجديدة. القاهرة: مركز  
الحيزات المهنية.

حافظ، محمد عبد الفتاح. (2010). تنمية المهارات الإدارية للمستويات الإشرافية. الإسكندرية:  
مؤسسة مورش الدولية للنشر.

الحجري، حميد ناصر. (2005). أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز  
الوزارة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

حجي، احمد اسماعيل. (2000). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي  
للطباعة والنشر.

حجي، احمد إسماعيل. (1998). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي  
للطباعة والنشر.

الحراصي، سيف حمد. (2009). مدى تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة  
التعليمية في مدارس التعليم الأساسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
نزوى، سلطنة عمان.

الحريري، رافدة وآخرون. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان:  
دار الفكر.

الحريري، قاسم عائل. (2008). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

حسين، سلامه عبد العظيم. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار  
الفكر.

حمودة، رامي حسين. (2011). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية. عمان: دار  
الكتاب الجامعي.

الحميري، باسم. (2012). التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات. عمان: دار الحامد للنشر.

حنفي، عبد الغفار. (2002). أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

خليل، نبيل سعد. (2009). أنماط الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الخميسي، السيد سلامة. (2002). قراءات في الإدارة المدرسية أسس النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الخوaja، عبد الفتاح محمد. (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

خيربي، أسامة. (2013). الإدارة العامة. عمان: دار الـراية للنشر والتوزيع.

خيربي، أسامة. (2013). القيادة الإدارية. عمان: دار الـراية للنشر والتوزيع.

درادكة، أمجد محمود. (2009). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: عالم الكتب الحديث.

الدوري، على حسين. (2011). الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

دياب، أسما عيل محمد. (2001). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

الربيعي، جبار جاسم وعبدالمطلب، ندى. (2005). نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة المستويات الإدارية المختلفة. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة التقني، بغداد.

رسمي، محمد حسن. (2004). أساسيات الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.

رفاعي، فيصل وأحمد، جمان عبدالمنعم والرويشد، فهد عبدالرحمن. (2000). الإدارة التربوية (نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال). الكويت: مكتبة الفلاح.

الزهيري، إبراهيم عباس. (2008). الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي.

السعود، راتب سلامة. (2012). القيادة التربوية (مفاهيم وأفاق). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال خلف. (2010). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسير للنشر.

- سميث، ديل. (2001). **تحفيز الآخرين**. الرياض: مكتبة جريد.
- السويدان، طارق محمد؛ باسراحيل، فيصل عمر. (2006). **صناعة القائد**. (ط4). الكويت: مجموعة الأبداع.
- شمس الدين، محمد علي والفقهي، اسماعيل محمد. (2007). **السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية**. ع مان: دار الفكر للنشر.
- صبره، أحمد. (1999). **الإدارة بالاستثناء وعلاقتها باتخاذ القرار**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، بنها.
- الصيرفي، محمد. (2008). **مهارة إعداد التقارير**. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الصيرفي، محمد. (2009). **تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد**. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الصيرفي، محمد. (2009). **كيف تحفز مرؤوسيك**. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
- طاهر، علوى عبد الله. (2007). **الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطبيب، أحمد محمد. (1999). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**. المكتب الجامعي الحديث.
- الطراونه، ميسي احمد وعبد الهادي، وتوفيق صالح. (2012). **الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة"**. عمان: دار الحامد للنشر.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان: الشروق للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح، عبد المطلب. (2011). **التدريب على المهارات الشخصية**. عمان: دار الفكر للنشر.
- عباس، انس عبد الباسط. (2011). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد المقصود، نجاه محمود. (2012). تفويض السلطة وجوده الأداء الوظيفي لدى منسوبات  
جامعه الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية. رسالة ماجستير غير منشوه، جامعة حلمان،  
القاهرة.

عبد الوهاب، علي محمد(2000). إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. بور سعيد:  
دار التوزيع والنشر الإسلامية.

العبري، إيمان سلطان. (2010). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارة تفويض السلطة لدى مديري  
مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشوه، جامعة نزوى، سلطنة  
عمان.

عبود، عبد فني. (1992). إدارة التربية في عالم متغير. القاهرة : دار الفكر العربي.  
عبوي، زيد منير. (2006).الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر  
والتوزيع.

عبوي، زيد منير، حريز، سامي محمد(2006).مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق.  
عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العبيدي، محمد جاسم. (2010). الإشراف التربوي والإدارة التعليمية. عمان: دار الثقافة للنشر  
والتوزيع.

العثمان، محمد عبدالله. (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العجمي، محمد حسنين (2008).الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة  
للنشر.

العجمي، علي حسين. (2009). 181 بطاقة للتميز الإداري. (ط2). الكويت: الإبداع الفكري للنشر  
والتوزيع.

عطوي، جودة عزة (2013).الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.  
عمان : دار الثقافة ونشر وتوزيع.

عطوي، جودة عزت. (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. ط3، عمان: دار الثقافة.

عطية، بكري طه. (1978). الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير الإدارة بمصر. رسالة ماجستير غير منشوه، كلية التجارة، القاهرة.

عليما، صالح ناصر (2007). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الشروق للنشر.

علي، كريم ناصر (2006). الإدارة والإشراف التربوية. عمان: دار الشروق للنشر.

عماد الدين، منى مؤتمن. (1990). الإدارة بالاستثناء إطار تنظيمي لتحقيق كفاءة الأداء الإداري. الأردن ، رسالة المعلم، 31(30)، 67-73.

العميرة، محمد حسن. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عوض الله، عصام الدين (2013). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين. العين: دار الكتاب الجامعي.

الفاعوري، عمر عيسى (2008). الإدارة الرقابة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.

الفرج، أسامة نايف (2013). المدخل إلى علم الإدارة. عمان: دار العصماء.

الفرح، وجيه. (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فلية، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسير للنشر.

القرعان، أحمد خليل محمد؛ الحراشنة، إبراهيم محمد علي. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الإسراء.

الكرخي، مجيد (2013). إدارة المواد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع

كردي، أحمد السيد. (2014). الإدارة بالاستثناء. استرجعت من الشبكة العالمية بتاريخ  
2014/4/24م من الموقع

<http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/management-by-exception.html>

المبيضين، صفوان محمد و الأكلبي، عائض شافي(2012). التخطيط في المواد البشرية. عمان:  
دار اليازوري العلمية للنشر.

محمد، عمر مصطفى. (2012). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية. رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة السليمانية، بغداد.

محمد، محمد جاسم. (2008). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرية وآفاق التطوير العام. عمان:  
دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير. (1993). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.

معوض، صلاح الدين إبراهيم و رزق، حنان عبد الحليم. (2003). الإدارة التعليمية. القاهرة:  
العالمية للنشر والتوزيع.

المكاوي، عاطف عبد الله. (2012). العلوم الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر.

الموسوي، سنان. (2006). إدارة المواد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي  
للنشر والتوزيع.

نبراي، يوسف إبراهيم. (1993). الإدارة المدرسية الحديثة. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر.

الهاشمي، لوكيا، مراد، بومنقار. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. عمان: دار  
الأيام للنشر والتوزيع.

الهجري، سمير، مظلوم، جمال. (2002). تنمية مهارات إعداد المكاتبات والمذكرات والتقارير.  
القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

الهوراي، سيد. (2011). الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن 21. (ط 2)، الرياض: مكتبة  
الملك فهد الوطنية للنشر.

الهوراي، سيد. (1996). الإدارة والأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر.

هوانة، وليد، تقى، علي.(2001).مدخل في الإدارة التربوي(الوظائف والمهارات). الكويت: مكتبة  
الفلاح للنشر و التوزيع.

وزارة التربية والتعليم.(2003).دليل مدارس التعليم الأساسي. المديرية العامة للمناهج، سلطنة  
عمان ، مسقط.

وظفة، سماهر مرزوق. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة  
وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة  
الإسلامية ،غزة.

اليحمدي، حمد هلال. (1998). مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة  
عمان كمشرفين تربويين مقيمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس،  
سلطنة عمان.

يونس، موسى. (2003). كيف تنمي قدرتك على تفويض الآخرين وتدريبهم. عمان: بيت الأفكار  
الدولية.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Atherton, T. (2003). **How to be better delegation and coaching**. New York: Kogan Page.
- Barbuto, J., Tristroy, J., Sifritz, S., Schinstock, T. L. (2011). **Full range Advising: Transforming the advisor- advisee Experience**. *Journal of college students Development*. 52(6), pp.656-670.
- Bittel, R. (2008). **Management by exception: systematizing and simplifying the managerial job**. McGraw-Hill.
- Boehnke, K. & Distefano, A. (1997). **Leadership for Extraordinary Performance, Business Quarterly**. London: SAGE Publications.
- Bogler, R., Caspi, A., Roccas, S. (2013). **Transformational and Passive Leadership: An Initial Investigation of University Instructors as Leaders in a Virtual Learning Environment**. *Educational Management Administration & Leadership*. 41(3), pp372-392.
- Campbell, B. (2010). **A comparative study of educational leadership behavior by gender and race**. Saint Louis University, USA.
- Chentnik, C. G. (1986). **Teaching management by management exception**. *Academy of Management Annals*. New York.
- Gardona, P. (2002). **Transcendental leadership**. New York: The Free Press of Simon & Schuster.
- Gupta, C. B. (1992). **Contemporary Management**. APH Publishing.
- Hannak, J. (1995). **Educational planning**. London: SAGE publications.
- Hardman, B. K. (2011). **Teachers' Perception of Their Principal's Leadership Style and the Effects on Student Achievement in Improving and Non-Improving Schools**. *ProQuest LLC*, Ed.D. Dissertation, University of South Florida.

Hetland, H. and Andreassen, J. and Pallesen, S. and Notelaers, S. (2011). **leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. career development international.** 16(5), pp507-523.

Hoerr, Thomas R. (2009). **The heart of school leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.

Jones, D. Rudd, R. (2008). **Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles.** *Journal of Agricultural Education*, 49(2), pp88-97.

Lusser, R. N. & Achua, C. F. (2003). **Leadership Theory, Application, and Skill Development, 2nd Edition.** Eagan, Minnesota: Thomson-West.

Maynard H. B. (2000). **Top Management.** New York: McGraw-Hill.

McIntyre, R. (2003). **The role of Transformational and Transactional leadership for High School Principals Massachusetts.** *Journal of Leadership Studies*, 16(1), pp 23-31.

Michael, L. and Debra, W. and David, G. (1998). **Organizational Behavior and Public Management,** Third Edition, Revised and Expanded. CRC Press.

Miller, J. & Miller, T. (2001). **Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020.** *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), pp 181-189.

Miller, R. B. (1986). **Management by Exception.** Defense Technical Information Center.

Mitchell, E. (1994). **The Benefits of Management by Exception.** Accounting Publications.

Okçu, Veysel. (2011). **Relation between Secondary School Administrators' Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School.** *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(6), pp2162-2174.

Paquwe, J. (2009). **HRU and Performance: Achievement, Methodological Issues and Prospects.**

الملاحق

## ملحق رقم (1)

جامعة نزوى

كلية الآداب والعلوم

قسم التربية والدراسات الإنسانية

تخصص: إدارة تعليمية

الموضوع: تعبئة استبانته

الفاضل مساعد المدير / المعلم الأول ..... المحترم

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته وبعد:

أتقدم إليكم بهذه الاستبانة المعنونة بـ (درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان)، والتي أعدت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية الآداب والعلوم بجامعة نزوى، وتتكون الاستبانة من أربعة أقسام كالتالي:

القسم الأول: ملاحظات حول الاستبانة

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة

القسم الثالث: يشمل خمسة مجالات للإدارة بالاستثناء وهي (التخطيط، التنظيم، الاتصال، التقارير، الحوافز)

القسم الرابع: سؤال مفتوح

علماً أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الممارسة مقابل كل فقرة من فقرات الأداة، ولكونكم من أصحاب الخبرة في الميدان التربوي ونظراً لما تتمتعون به من دراية كبيرة في مجال الإدارة المدرسية فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين منكم قراءة فقراتها بدقة و تعبئتها بمصداقية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم سلفاً،،،

الباحثة: رياء بنت خليفة الحراصي

### القسم الأول : ملاحظات حول الاستبانة

\*\*الإدارة بالاستثناء: هي أن العلاقة في المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يجب أن يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، بحيث يترك لكل مستو إداري ممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى، إلا إذا حدثت انحرافات هامة عن الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة.

\*\*أرجو قراءة فقرات الاستبانة بدقة ووضع إشارة ( √ ) أمام الدرجة المناسبة

علماً بأن هذه الاستبانة هي لغرض البحث العلمي فقط .

### القسم الثاني : معلومات حول متغيرات الدراسة :

ضع إشارة ( √ ) أمام الاختيار المناسب:

- النوع : ( ) ذكر ( ) أنثى
- سنوات الخبرة: ( ) 1-5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات
- المؤهل العلمي : ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى
- المسمى الوظيفي: ( ) مدير مدرسة ( ) مساعد مدير ( ) معلم أول

### القسم الثالث : مجالات الإدارة بالاستثناء :

- الرجاء التكرم بوضع علامة ( √ ) في المكان المناسب.

### أولاً/ مجال التخطيط:

م	الفقرات	ممارسة الدور				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	يسمح مدير المدرسة للمساعدين أو المعلمين الأوانل بممارسة الأعمال الإدارية الآتية:					
1	التخطيط لإعداد الجدول المدرسي وفق الأنصبة					
2	وضع إجراءات للحد من تعثر بعض الطلبة علمياً					
3	إعداد جدول أعمال اجتماعات الهيئة التدريسية					
4	التخطيط لاجتماعات أولياء الأمور					
5	إعداد خطة الإنماء المهني لمعلمهم					

					6	التخطيط لمشاريع تهتم برفع التحصيل الدراسي
					7	التخطيط لبرامج تساهم في حل مشكلات الطلاب
					8	التخطيط لبرامج تساهم في تنمية مواهب الطلاب

### ثانيا/ مجال التنظيم:

ممارسة الدور					م	الفقرات
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
						يسمح مدير المدرسة للمساعدين أو المعلمين الأوائل بممارسة الأعمال الإدارية الآتية:
					1	توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي
					2	تنظيم الإشراف على النظافة العامة للمدرسة
					3	متابعة تحضير المعلمين لحصصهم اليومية وإعداد سجلات التقويم
					4	متابعة جدول الحضور العام للطلبة الذي يعده مريو الصفوف
					5	متابعة أعمال أخصائي الأنشطة المدرسية والفعاليات المنفذة
					6	ترتيب لقاءات لأولياء أمور الطلبة و الإجابة على استفساراتهم
					7	توزيع الإشراف على المناوبة اليومية والإشراف على حافلات النقل المدرسي
					8	متابعة إعداد الورقة الإمتحانية من قبل معلمهم

### ثالثاً مجال الاتصال:

ممارسة الدور					م	الفقرات
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
						يسمح مدير المدرسة للمساعدين أو المعلمين الأوائل بممارسة الأعمال الإدارية الآتية:
					1	توصيل الخطابات الرسمية التي تصل من مديرية التربية و التعليم في

					المحافظة إلى ذوي الشأن من العاملين بالمدرسة
				2	الاتصال بالمدارس الأخرى و التنسيق لحضور حصص نموذجية بالمدرسة
				3	الرد على الخطابات الرسمية الواردة من مديرية التربية و التعليم
				4	الاتصال بقسم الصيانة لمناقشة بعض المواضيع المتعلقة بصيانة المدرسة
				5	الاتصال بشركة النظافة لمناقشة بعض الأمور المتعلقة بنظافة المدرسة
				6	الاتصال بقسم تقنيات التعليم لتوفير احتياجات المدرسة من مواد تعليمية
				7	الاتصال بقسم الأنشطة لتوفير احتياجات المدرسة من مستلزمات
				8	الاتصال بقسم المخازن لتوفير احتياجات المدرسة من كتب دراسية

#### رابعاً مجال التقارير :

م	الفقرات	ممارسة الدور				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	يسمح مدير المدرسة للمساعدين أو المعلمين الأوائل بممارسة الأعمال الإدارية الآتية:					
1	إعداد تقارير عن مدى كفاءة أداء المعلمين بموادهم					
2	إعداد تقارير عن عمل اللجنة المالية بالمدرسة					
3	إعداد تقارير عن المستوى التحصيلي للطلبة الخاص بموادهم					
4	إعداد تقارير عن البرامج المهنية المنفذة بالمادة					
5	إعداد تقارير عن المشاريع المنفذة بالمدرسة					
6	إعداد تقارير صحية عن الطلاب بالتعاون مع ممرض الصحة المدرسية					
7	إعداد تقارير عن الرحلات الخارجية					

					التي تقوم بها المدرسة
					إعداد تقارير عن الزيارات الخارجية التي تستقبلها المدرسة

#### خامساً مجال الحوافز :

م	الفقرات	ممارسة الدور				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	يسمح مدير المدرسة للمساعدين أو المعلمين الأوائل بممارسة الأعمال الإدارية الآتية:					
1	تكريم المعلمين المجيدين في موادهم الدراسية					
2	الإشادة بجهود المعلمين المنفذين للمشاريع التربوية الهادفة					
3	تحفيز المعلمين المجيدين لتقديم برامج إنمائية على مستوى المدرسة					
4	تحفيز المعلمين المجيدين في تقديم حصص نموذجية على مستوى المدرسة					
5	تكريم المعلمين المتعاونين في حضور حصص الاحتياطي و تفعيلها					
6	تكريم المعلمين الملتزمين بحضور المشاغل التدريبية المقامة بمديرية التربية و التعليم بالمحافظة ونقل أثرها لباقي معلمي المدرسة					
7	تكريم المعلمين المشاركين في الدورات التدريبية الالكترونية المتاحة في البوابة التعليمية					
8	تكريم المعلمين المقدمين للبرامج التدريبية على مستوى المحافظة					

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

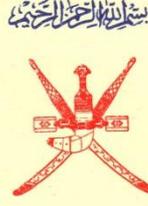
م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د.راتب السعود	ادرة تربوية	جامعة عمان العربية
2	د.يحيى بن سعيد الحسني	ادارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
3	د.حسام الدين	ادرة تعليمية	جامعة نزوى
4	د.عبد المجيد جلالي	لغة عربية	جامعة نزوى
5	د.سامح سعيد	تكنولوجيا التعليم	جامعة السلطان قابوس
6	د.سعيد بن سالم السناني	ادارة تربوية	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية
7	د.عامر محمد عامر العيسري	مناهج وطرق تدريس	وزارة التربية والتعليم
8	د.زوينة سعيد الكلباني	تعليم الكتروني	وزارة التربية والتعليم
9	د.راشد محمد الحجري	تربية مقارنة	جامعة السلطان قابوس
10	د.سليمان العلوي	ادارة تربوية	معهد الإدارة العامة
11	د.محمد العريمي	ادارة تربوية	معهد الإدارة العامة
12	د.راشد بن حمد بن سعيد العلوي	ادارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
13	د.عبدالحميد سعيد حسن	قياس وتقويم	جامعة السلطان قابوس
14	د.علي شرف الموسوي	تكنولوجيا التعليم	جامعة السلطان قابوس
15	د.ناصر الرواحي	مناهج وطرق تدريس	جامعة السلطان قابوس
16	د.ريا المنذري	مناهج وطرق تدريس	جامعة السلطان قابوس

جامعة السلطان قابوس	ادارة تعليمية	أ.هدى عبدالله الحوسني	17
معهد الإدارة العامة	ادارة تربوية	أ.جمال أحمد	18
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية	ادرة تعليمية	أ. جابر بن محمد الحراصي	19
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية	ادرة تعليمية	أ. خلفان الشعيلي	20
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية	ادرة تعليمية	أ.عبدالله العبري	21
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية	ادرة تعليمية	أ.أحمد العزري	22
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية	ادرة تعليمية	أ.عزاء الرقمي	23
وزارة التربية والتعليم	ادارة تعليمية	أ.محمد سالم راشد العبري	24

### ملحق رقم (3)

### تسهيل مهمة باحثة

Sultanate of Oman  
Ministry of Education  
Directorate General of Education  
AL-Dakhiliyah Governorate



سلطنة عمان  
وزارة التربية والتعليم  
ملاك بن بيمه العامية للدراسات والبحوث  
محافظة الداخلية

الرقم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

الأفاضل/ مديرو المدارس ومديراتها المحترمون  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

#### الموضوع: تسهيل مهمة باحث

نود إفادتكم بأن الفاضلة / رياء بنت خليفة بن فاضل الحراصية، طالبة دراسات عليا، ماجستير، بجامعة نزوى، تخصص إدارة تعليمية، تقوم بإجراء دراسة حول (درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان)، وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري ومديرات المدارس والمساعدين والمعلمين الاوائل بالمحافظة. عليه نرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة وذلك وفق الإجراءات المعمول بها لديكم، وفي حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (٩٩٥٣٢٤٤٤).

شاكرين لكم حسن تعاونكم.



ونفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

سيف بن حمد بن خلفان العبدلي

مدير دائرة تنمية الموارد البشرية

