

الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة وعلاقتها
بالتماثل الوظيفي

**Management by exception among school principals in Al-Jizah
district and its relationship with organizational symmetry**

إعداد

إيمان محمد اسمير بشير

إشراف

د. دانا عبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص
الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

تفويض

أنا إيمان محمد اسمير بشير، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: إيمان محمد اسمير بشير

التاريخ: 2024/01/23.

التوقيع: 


قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي".

للباحثة: ايمان محمد اسمير بشير.

وأجيزت بتاريخ: 2024/01/23.

اعضاء لجنة المناقشة الكرام

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الاطوسط	مشرفاً	د. دانا عبدالحكيم أخو ارشيدة
	جامعة الشرق الاطوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. عمر علي الرفابعة
	جامعة الشرق الاطوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. زيد محمد خريسات
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. نذير سيحان أبو نعيم

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى حتى يبلغ الحمد منتهاه، المستحق الثناء، لسعة كرمه ومدى توفيقه وعظيم رضاه،
المسير للأحوال والموفق للأمور، الأمر بالعلم والناهي عن الجهل، والصلاة والسلام على الرسول
الخاتم به ربه النبيين والصديقين، وعلى آله وصحبه ومن تبعه أجمعين، وبعد:

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتورة دانا عبد الحكيم أخو ارشيدة لإشرافها على هذه
الرسالة، ومتابعتها وتسييرها لإنجاز هذا العمل، وأتوجه بالشكر أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة، لما
تحملوه من أعباء المناقشة، كذلك أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في
جامعة الشرق الأوسط، لما قدموه لنا من رعاية واهتمام خلال فترة دراستي، ومن ثم إلى كل من مدّ
يد العون مساعداً ومسانداً لإنجاز هذا العمل.

والله من وراء القصد

الباحثة

الإهداء

إلى الملاذ الآمن والوطن الفسيح الذي يتسع لقلبي حين تضيق به الأمكنه

أُمِّي الغالية أطل الله في عمرك

إلى رمز فخري واعتزازي...إلى السند...لك يا صاحب الوجه الطيب...ويا أجمل قلب إليك والدي

العزیز حفظك الله ورعاك

إلى من كانتفتني ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية...إلى رفيقة دربي الغالية

على قلبي... اختي مريم

إلى ريحانة حياتي.. اختي الرائعة جدًا الدكتورة ... ابتسام ..

إلى أصحاب القلوب النقية والكتف الثابت اخواني ابراهيم وخالد

إلى اخواتي ..الحنونة هزار والمتميزة شويكار

إلى كل من وقف بجانبني وساندني ...

لكم مني كل محبه وتقدير ...

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ.....	العنوان.....
ب.....	تفويض.....
ج.....	قرار لجنة المناقشة.....
د.....	شكر وتقدير.....
هـ.....	الإهداء.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ح.....	قائمة الجداول.....
ي.....	قائمة الملحقات.....
ك.....	الملخص باللغة العربية.....
ل.....	الملخص باللغة الانجليزية.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	المقدمة.....
3.....	مشكلة الدراسة.....
4.....	هدف الدراسة واسئلتها.....
5.....	أهمية الدراسة.....
6.....	حدود الدراسة.....
7.....	محددات الدراسة.....
7.....	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

9.....	الأدب النظري.....
35.....	الدراسات السابقة.....
41.....	التعقيب على الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

43.....	منهج الدراسة.....
43.....	مجتمع الدراسة.....
43.....	عينة الدراسة.....

44	أداة الدراسة.....
45	صدق أداة الدراسة.....
49	ثبات أداة الدراسة.....
50	اجراءات الدراسة.....
52	المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

53	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
79	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

81	مناقشة نتائج السؤال الأول.....
83	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....
84	مناقشة نتائج السؤال الثالث.....
85	مناقشة نتائج السؤال الرابع.....
86	مناقشة نتائج السؤال الخامس.....
87	التوصيات.....

قائمة المراجع

88	المراجع العربية.....
92	المراجع الأجنبية.....
94	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	43
2-3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	44
3-3	معاملات الارتباط بين فقرات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس وأبعادها	47
4-3	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصنوفة الارتباط)	47
5-3	معاملات الارتباط بين فقرات التماثل الوظيفي ومجالاتها	48
6-3	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصنوفة الارتباط)	48
7-3	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	49
8-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس	53
9-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمجال تحديد السلطة والمسؤولية	55
10-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد تفويض السلطة	56
11-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد تقييم الأداء وتقويمه	57
12-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد النمو المهني	59
13-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد السلوك الإبداعي	60
14-4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	62
15-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي	63

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
16-4	اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي	64
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس تبعا لمتغير الخبرة	65
18-4	اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس تبعا لمتغير الخبرة	66
19-4	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين استجابات أفراد الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	67
20-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمجالات متغير التماثل الوظيفي	69
21-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد الولاء التنظيمي	70
22-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد تماسك الجماعة (العضوية)	71
23-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد مجال التشابه التنظيمي	73
24-4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	74
25-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات التماثل الوظيفي لدى القادة التربويين تبعا لمتغير المؤهل العلمي	75
26-4	اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة على مجالات التماثل الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	76
27-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات التماثل الوظيفي لدى القادة التربويين تبعا لمتغير الخبرة	77
28-4	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين استجابات أفراد الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	77
29-4	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين استجابات أفراد الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	78
30-4	يبين قيم معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين	79

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
95	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
106	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة	2
107	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
115	كتب تسهيل المهمة	4

الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي

إعداد: إيمان محمد اسمير بشير

إشراف: الدكتورة دانا عبد الحكيم أخو ارشيدة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى التماثل الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة أُختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة بهامش ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين بمجالاتها (تحديد السلطة والمسؤولية، وتقويض السلطة، وتقييم الأداء وتقويمه، والنمو المهني، والسلوك الإبداعي) جاء مرتفعاً، وأنّ مستوى التماثل الوظيفي بمجالاته (الولاء التنظيمي، وتماسك الجماعة، والتشابه التنظيمي) في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فرق لمتغير الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء النتائج توصي الباحثة بزيادة صلاحيات وسلطات مديري المدارس من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية واستقلالية للمدارس حتى يتمكنون من منح العاملين المتميزين في الأداء الحوافز والمكافآت والجوائز، وكذلك توقيع عقوبات لمستحقها حسب الاجراءات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالاستثناء، التماثل الوظيفي، المواءمة التنظيمية، مديري المدارس، لواء الجيزة.

Management By Exception Among School Principals in Al-Jizah District And Its Relationship With Organizational Symmetry

Prepared by: Eman Mohammad Ismier Basheer

Supervised by: Dr. Dana d Akho Rachida

Abstract

This study aimed to reveal the degree of practice of school principals for management by exception and its relationship to the level of functional similarity in the Jizah Brigade from the point of view of teachers, and the study sample consisted of (317) teachers, it was chosen by simple random method with a margin of confidence of 95% and a margin of error of 5%, and the descriptive correlational approach was used, and a questionnaire was developed to measure the level of practice of school principals for management by exception in the Directorate of Education for the Jizah Brigade from the point of view of teachers, and the level of functional similarity in the schools of the Jizah District from the point of view of teachers, and the results showed that the level of practice of school principals of management With the exception in the Directorate of Education of the Jizah Brigade from the point of view of teachers in its fields (determining authority and responsibility, delegation of authority, performance evaluation and evaluation, professional growth, and creative behavior) was high, and that the level of functional similarity in its fields (organizational loyalty, group cohesion, and organizational similarity) in the schools of the Jizah District from the teachers' point of view was high, There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha=0.05$) in the degree of practice of school principals for management by exception in the Directorate of Education of the Jizah Brigade from the teachers' point of view attributed to both the gender variable and the scientific qualification), and the existence of a difference for the experience variable, and the absence of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the level of job similarity in the schools of the Jizah District from the teachers' point of view attributed to both the gender variable and the scientific qualification), and the existence of differences attributed to For the experience variable, and the existence of a statistically significant correlation at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the degree of practice of school principals for management by exception and the level of job similarity in the schools of the Jizah District from the point of view of teachers, and in light of the results, the researcher recommends increasing the powers and powers of school principals by adopting the entrance to self-management and independence of schools so that they can grant outstanding workers in performance incentives, rewards and awards, as well as imposing penalties on dropouts and negligent ones.

Keywords: Administration by exception, job similarity, school principals, Jizah District.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يمرّ التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية بمرحلة مهمة للغاية من تطوره، ويتضمن هذا التطور تغييراً نوعياً في جميع جوانب عملية التعليم، وتبعاً لذلك فمن الضروري لمؤسسات التعليم التركيز على الأنماط الإدارية والقيادية الحديثة من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي الأكثر فعالية، وتعد استراتيجية الإدارة بالاستثناء من الاستراتيجيات الإدارية والرائدة الحديثة، التي تُمكن المديرين من تحديد مهارات وقدرات وامكانيات المعلمين، وتوفير التواصل النشط بينهم؛ لضمان الابتعاد عن أي ثغرات قد تؤثر على الأهداف المطلوبة.

كما ينظر إلى استراتيجية الإدارة بالاستثناء على أنها أحد أساسيات الإدارة المتقدمة والناجحة، وهي طريقة وأسلوب فني وإداري تدعم المديرين، وتمكنهم من تركيز اهتماماتهم على المواضيع الحرجة التي تحتاج للرقابة في المدرسة، وتسمح للمعلمين بإنجاز الأعمال ذات المستويات الإدارية المختلفة، ويستطيع المديرون من خلالها التركيز على المشكلات التي تتطلب اتخاذ القرارات المناسبة، وحل عاجل وسريع لتجنب تفاقمها في المستقبل (الكيلاي والزعبي، 2022).

وترى الخزاعلة (2021) أن استراتيجية الإدارة بالاستثناء أنها عملية تقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات الهامة والضرورية كالانحرافات والفجوات وما يتعلق بالميزانيات أو الخطط، وإعطاء نتائج عن المعايير المرسومة، وعلى المديرين أن يعطوا أهمية بالغة لتلك النتائج غير المتطابقة مع المعايير المرسومة والمهمة، ويتجاهلون النتائج التي تمت مطابقتها، مع ترك القرار للمختصين بالجهات التنفيذية.

وتتعدد مهام المدير باعتباره المسؤول عن كل ما يتعلق بالأمور الإدارية والتنظيمية في المدرسة، كما أن المدير معني بتشجيع المعلمين على إيجاد أساليب حديثة في التدريس وإيجاد الوقت الكافي لتطوير خبراتهم التعليمية، وتبادل التجارب والمشاريع التعليمية، واستخدام تكنولوجيا التعليم، والمشاركة في وضع خطط الإدارة المدرسية، إضافة إلى ذلك فإن المدير المتميز يمتلك ما يكفي من الحكمة والشجاعة لاتخاذ قرارات صعبة، مثل الاستثمار في أنشطة جديدة، والقضايا المتعلقة بالميزانيات، وحل المشكلات بين المعلمين، واتخاذ قرارات سريعة وحكيمة أثناء الأزمات والكوارث، ويعد دعم المدير لتقوية العلاقة بين المعلمين أمر مهم للغاية، لذا من الضروري أن يسعى المدير إلى كسب ثقة معلميه فيه، والعمل ضمن روح الفريق، وجعلهم يشعرون بالانتماء والولاء لمكان العمل (نوح، 2021).

وفي المقابل فإن التماثل الوظيفي دوراً مهماً في عملية صنع القرار؛ إذ إن على المديرين عند تقييم البدائل لاتخاذ القرار عدم مراعاة أهدافهم الشخصية فقط؛ بل عليهم أن يراعوا أهداف المدرسة أيضاً، ويوفر التماثل التنظيمي في المؤسسات التعليمية فوائد كثيرة كالدافعية والتحفيز والمواطنة التنظيمية والالتزام والأداء الجيد، إضافة إلى التقليل من حالات الصراع والاحتكار، وقد يمنع التماثل الوظيفي من أن يكون الموظف مزعجاً، كاعتبار التماثل شرطاً للشعور بالقناعة والانتماء للعمل، مما يجعل المعلمين يبذلون جهودهم لتحسين بيئة المدرسة، كما يساهم التماثل التنظيمي في تحسين بيئة العمل وعلو قدرتها التنافسية، لأن المعلمين الذين يتماثلون مع مدرستهم، يدافعون عنها أمام المجتمع وأمام المؤسسات التعليمية الأخرى، وهذا يساهم في جعل مخرجات المدرسة تتميز بالكفاءة والجودة، والقدرة على المنافسة في ظل التغيير والتطوير المستمرين (الوزان والشايع، 2021).

ويمكن القول بأن المجتمع الأردني مجتمع واعٍ ومهتم بالنظام التربوي ومخرجات التعليم فيه، وقد أصبحت وجهات نظره من أدوات تقييم النظام التعليمي ومخرجاته، كما يشار إلى مدير المدرسة بأنه مرتكز أساسي من مرتكزات التعليم وقواعده، وعلى عاتقه تقع معظم المسؤوليات الجسام، سواء التربوية منها أم غير التربوية. واستناداً إلى ما سبق، ونظراً لأهمية متابعة مدير المدرسة لعمله ومعلميه بشكل مستمر من تقديم التغذية الراجعة، وتوجيه ورقابه وتقييم الأداء والاجراءات، ولأن فاعلية المدرسة ترتكز على فاعلية الإدارة المناطة بتحديد الأهداف، ووضع خطة طريقة التطبيق والتنفيذ، وتوفير الإمكانيات، والقدرات، وتنظيم الموارد المتاحة، لذلك تأتي هذه الدراسة محاولة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالتمائل الوظيفي في لواء الجيزة.

مشكلة الدراسة

تعاني بعض الإدارات المدرسية من وجود حالة التناقض بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين فيها، وقد ينتج عن ذلك العديد من الآثار السلبية التي بدورها تنعكس على الاجراءات التنظيمية المتبعة في المدرسة، وعلى جودة أداء جميع العاملين، والسبب في ذلك قد يعود إلى عدم استحضار التماثل الوظيفي الإيجابي للمعلمين، وتعزيز مكانتهم في المدرسة؛ فالمنظومة التعليمية اليوم تستطيع أن توفر مساحات كافية للشراكة بين المديرين والمعلمين، في حال استغلال دور ووظيفة تلك المنظومة بالشكل المطلوب، لذا على الإدارات المدرسية أن تركز على مفهوم التماثل الوظيفي كونه يتمتع بمزايا فعالة وإيجابية للمدرسة، كالتوافق بين استراتيجية الإدارة بالاستثناء والتمائل الوظيفي، وخلق مستويات انتماء وولاء عالية بين العاملين تجاه بيئة العمل المدرسية (الخزاعي ، 2022).

لقد أوصت العديد من الدراسات مثل دراسة الزعبي (2017) بضرورة إكساب مديري المدارس المهارات والمعارف الضرورية لممارسة الإدارة بالاستثناء من خلال عقد الدورات التدريبية، كما أوصت

دراسة الخزاعلة (2021) بالعمل على ترسيخ الأساليب الإدارية التي تطوير وتنمية الجوانب الابتكارية للمعلمين ومنها أسلوب الإدارة بالاستثناء، أما دراسة خلف الله (2017) فقد أوصت ضرورة تكثيف وزارة التربية والتعليم لورش العمل والدورات التدريبية بهدف تزويد مديري المدارس بالأساليب والمهارات القيادية والإدارية الضرورية لتجويد الأداء وتحديدًا أسلوب الإدارة بالاستثناء.

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي، وخبرتها في المدارس فقد استشعرت بأن العمليات الإدارية بحاجة إلى ضبط، وتحديدًا في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية والإدارية، مما قد يسهم في تصحيح وتجويد المخرجات، وتصحيح الانحرافات الكبيرة والتي تشكل خطرًا أثناء سير العمل وتعيق تحقيق الأهداف. وعليه جاءت هذه الدراسة بمتغيراتها لتؤكد على أهمية الأساليب الإدارية والقيادية، وخصوصاً أسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقته بالتمائل الوظيفي الذي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العمليات الإدارية، والمؤسسات التربوية.

هدف الدراسة واسئلتها

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى التماثل الوظيفي في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة للإدارة بالاستثناء

من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة

مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر

المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

3. ما مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية النظرية والأهمية العملية وفيما يلي توضيحاً لكل منهما:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن في تقديم أدب نظري وإطار مفاهيمي حول متغيرات الدراسة الرئيسية (الإدارة بالاستثناء، والتماثل الوظيفي) من خلال مساهمتها في التعرف إلى مفاهيمها، وأهميتها، وأبعادها، حيث يعد مصطلح التماثل التنظيمي مفهوماً حديثاً في الأدبيات العربية مما يتطلب إجراء المزيد من البحث والتحليل، كما يستمد البحث أهمية من خلال عدم وجود دراسات تتناول موضوع الإدارة بالاستثناء وربطه بالتماثل التنظيمي - على حد علم الباحثة -، وستقدم الدراسة معلومات عن أهمية الإدارة بالاستثناء، والتماثل الوظيفي وبالتالي يمكن الاستفادة من المادة النظرية المستخدمة في هذه الدراسة لخدمة المؤسسات التربوية، ومن المؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية بمرجع علمي حديث ومعلومات مفيدة قد تساعد الباحثين المهتمين من الأكاديميين والتربويين في هذا المجال بإعداد المزيد

من الأبحاث ذات الصلة، ومن المؤمل أن تشجع هذه الدراسة الباحثين التربويين على تناول دراسات مستقبلية حول استراتيجية الإدارة بالاستثناء مع متغيرات ومحددات أخرى.

ثانيًا: الأهمية العملية

تكمن في تسليط الضوء على مديري المدارس ومستوى ممارستهم للإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالتمائل الوظيفي، كون عملية التماثل أصبحت مهمة للمؤسسات التربوية التي تسعى إلى التقدم والنجاح؛ لأنها تُحدث حالة من الانسجام والتوافق بين المعلم والمدير والمدرسة، وبالتالي تدفع المؤسسات التربوية إلى انجاز أهدافها بالشكل السليم، ومن المؤمل أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بقيم التماثل الوظيفي، ومساعدتهم على ممارسة الإدارة بالاستثناء بشكل يقوي ويعزز من ولائهم وانتماؤهم نحو العمل، وهذه الدراسة ستساعد بعض مؤسسات الوطن مثل وزارة التربية والتعليم في رسم السياسات المستقبلية وتطوير بعض الاستراتيجيات الإدارية الخاصة بالتمائل الوظيفي.

وعليه فإن هذه الدراسة بمتغيراتها، قد تساعد في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى علاقتها بالتمائل الوظيفي، وذلك من خلال تنفيذ إجراءات الدراسة الميدانية على عينة من المعلمين في مدارس لواء الجيزة، نظرًا لما يتميز به هذا الموضوع من أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التربوية، والعاملين فيها، ومن المؤمل أن يكسبها القدرة على الاستمرارية والنجاح في ظل أجواء التغيير والمنافسة.

حدود الدراسة

سوف تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على موضوع درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل الوظيفي في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدود البشرية:** طُبقت الدراسة على كافة المعلمين في المدارس الحكومية التابعة للواء الجيزة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية التابعة للواء الجيزة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023\2024.

محددات الدراسة

سوف تتمثل محددات الدراسة بمدى دقة الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات الدراسة، ومدى دقة وإجراءات وظروف التطبيق (مدى دقة تطبيق أدوات الدراسة)، وموضوعية المستجيبين من المعلمين والمعلمات.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تم عرض تعريفات المصطلحات التي وردت في هذه الدراسة، وكذلك التعريفات الإجرائية لها وهي: **الإدارة بالاستثناء:** "هي استراتيجية لإدارة وقيادة الأعمال، تنص على أنه يجب على المديرين والمشرفين التدخل فقط عند ملاحظة اختلافات وانحرافات كبيرة عن خطة سير العمل، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تمكين المديرين من معالجة المشكلات الحرجة مع تجنب المشكلات الأقل أهمية والتي يمكن للموظفين التعامل معها أو إيلاء اهتمام أقل لها" (النومسي والبلوي، 2022، ص130).

وتعرف إجرائياً: بأنها أسلوب إداري يتبعه مديرو المدارس، يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والسلطات التي تنسجم مع مهارات وقدرات المعلمين، وتقييمها باستمرار، والتدخل عند الحاجة لتجنب حدوث أي انحرافات قد تؤثر سلباً على أدائهم، وهو ما تم قياسه من خلال الفقرات الخاصة بمقياس الإدارة بالاستثناء الذي سوف تطوره الباحثة لهذا الغرض والتي ستتضمن المجالات المتمثلة بـ (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، تقييم الأداء وتقييمه، والنمو المهني، والسلوك الإبداعي).

التماثل الوظيفي: "هو مجموعة من السمات المشتركة بين العاملين في أي مؤسسة أو منظمة أو شركة، وشعورهم بالولاء والانتماء تجاه بيئة عملهم، وتقديم الدعم المستمر لها، بحيث يشعر العاملون بالذاتية، وبعلم العلاقة الوثيقة مع مكان العمل بوصفه كياناً اجتماعياً (الشهومي، 2022، ص268).

وتعرف إجرائياً: بأنها تعبير عن وجود خصائص مشتركة بين المعلمين في المدرسة، وشعورهم بالتضامن معها، والانتماء والولاء والتشابه مع وظائفها، وتقديم الدعم المستمر لها، والاشتراك في الأهداف والمصالح معها، والدفاع عن توجهاتها المستقبلية، وهو ما سيتم قياسه من خلال الفقرات الخاصة بالتماثل الوظيفي التي سوف تطورها الباحثة لهذا الغرض، والتي ستتضمن المجالات المتمثلة بـ (الولاء الوظيفي، تماسك الجماعة العضوية، التشابه الوظيفي).

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بمحاور متغيرات الدراسة التي تقوم على الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالتمائل الوظيفي، فضلاً عن الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وتقسيمها إلى محورين: الأول يتعلق بالدراسات العربية ذات الصلة بالدراسة الحالية، والثاني بالدراسات الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية لكل من الإدارة بالاستثناء والتمائل الوظيفي.

الأدب النظري

المبحث الأول: الإدارة بالاستثناء

تعدّ الإدارة بالاستثناء أسلوباً علمياً حديثاً، ويعدّ من أنجح الأساليب الإدارية من حيث متابعة العمل بفاعلية وتطوير مهارات الموظفين والمرؤوسين، ويعدّ هذا المبدأ -على حدّ علم الباحثة- من المواضيع التي لا يعرف عنها الكثير، وأنها حديثة التداول في علم الإدارة وخصوصاً في الإدارات التربوية بسبب ظهور الانحرافات غير المرغوبة عن الأهداف الموضوعية خلال سير الأعمال.

إذ أكدت دراسة خلف الله (2017) أن ممارسة الإدارة بالاستثناء يحقق متطلبات بناء القيادات الريادية في المؤسسات التعليمية، في حين أكدت دراسة عمار (2016) ضرورة التأكيد على ممارسة الإدارة بالاستثناء بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية الوظائف والمهام، والعمل على نشر هذا المبدأ واسعاً، وأكدت دراسته أيضاً على العمل على زيادة الوعي حول أهمية ترسيخ الأساليب الإدارية التي تعمل على تطوير الجوانب الشخصية والريادية للقادة.

تقوم الإدارة بالاستثناء على فلسفة أن مهمّة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك، وأن تدخّل الإدارة يكون عادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة

النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز، وأنه لا يمكن للإدارة أن تحسن القيام بمهامها إلا عندما يرفع عن كاهلها الامور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها والتي تسير تلقائيا وفق الخطة والتنظيم، ولا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة المراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات (الزعبي، 2019).

مفهوم الإدارة بالاستثناء

إنّ الإدارة بالاستثناء هي أحد مبادئ وظيفة الرقابة الإدارية وتعني أن على المدير أن يعطي أهمية كبيرة لتلك النتائج غير المتطابقة مع المعايير الموضوعية ذات الأهمية، وأن يتجاهل النتائج المتطابقة ويترك القرار للعاملين بالجهات التنفيذية والتكتيكية باعتبارها قرارات روتينية، فالإدارة بالاستثناء تعتمد على توضيح المهام الخاصة بعملية الرقابة الإدارية باعتبارها إحدى ركائزها الرئيسية. فالرقابة الإدارية على الموارد البشرية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التصير أو الانحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه. وتعتمد الرقابة الإدارية الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها (الزعبي، 2017).

عرّفها العجمي (2018) بأنها تعبر عن تفويض القائد لمؤوسيه، وهذا التفويض مرتبط بالتنظيم الإداري في صورة وحدات رأسية وأفقية، وتحديد المهام الواضحة لكل الوحدات، وتكليفهم بأعمال محددة، ويقتضي التفويض الثقة والكفاءة من قبل المرؤوسين المفوضين.

كما عرفها (Srintvas 2020) بأنها استراتيجية إدارة يتدخل فيها المديرون فقط عندما يكون هناك انحرافات كبيرة عن النتائج المخططة.

وعرفتها الدراوشة (2022) بأنها أسلوب إداري يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويترك الممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث انحرافات هامة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة وما يحتاجه المديرون وهو إخبارهم بأن الأداء يسير طبقا لما هو مخطط لأن ذلك ربما يحول دون اهتمامهم بمشكلات لا يمكن تفويض سلطة قراراتها إلى مستويات إدارية أدنى، ويتضح من هذا أن الإدارة بالاستثناء إدارة لتحديد السلطات والمسؤوليات ولتحديد شكل التطبيق وأسلوب الرقابة.

كما بيّن النومسي (2022) بأنّ تطبيق الإدارة بالاستثناء بفاعليّة يستند لعدة أمور، وهي:

- الاتصال الفاعل بين الرئيس والمرؤوسين لسرعة التدخل أثناء حدوث انحراف عن النتائج.
- تفرغ الرئيس للقرارات المهمة غير الروتينية وترك القرارات الروتينية والمعتادة للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة.

- الإدارة بالاستثناء تقوم على أساس الثقة والتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين.

- التفويض للموظفين في المستويات الإدارية الأدنى.

- التحديد الدقيق والواضح للسلطات والمسؤوليات.

كما أكّدت الخزاعلة (2021) بأنه يقصد به عدم تدخل المدير في أعمال المرؤوسين إلا في

الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل خاصّة بالعمل.

وعرفها النصاروي (2022) 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. وترتكز فكرة الإدارة بالاستثناء على استخدام أوقات المديرين استخداماً فعالاً مما يجعلهم يركزون جهودهم على الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة، وهذا يجعلهم يستخدمون هذا الأسلوب كمؤشر لتحديد الضرورة والاهتمام بموضوع ما.

وتستنج الباحثة من خلال ما سبق أنه أسلوب إداري ينتهجه الإداريون، وهو قائم على أساس المتابعة المستمرة والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح أي انحرافات عن المعايير الموضوعية سلباً والتي تؤثر سلباً على الأداء.

أهمية الإدارة بالاستثناء

تأتي أهمية الإدارة بالاستثناء بأنها تحقق الأهداف وتجعلها محور القيادة، وتنشط دور العاملين في المؤسسة، وتوفر جهات رقابية ذات كفاية لتحقيق المعايير الموضوعية، ورفع قيمة العاملين الذاتية. وتوفر أيضاً جهات رقابية توصف بالكفاءة لتحقيق معايير تحقيق الأهداف وتهتم بالنتائج التي تكون مطابقة مع الأهداف، وتوفر التحفيز المستند على المنفعة للمؤسسات وتساعد على إشباع حاجات العاملين ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد (Kasem,2016).

كما ذكر (2019) Hasija بأن أهمية الإدارة بالاستثناء تأتي من خلال:

- تحديد المسؤولية بسهولة: يتم تحديد الأهداف المحددة سلفاً، ومعيار الأداء الوظيفي والواجبات والحقوق، وتحديدها بالتفصيل لجميع مستويات الإدارة المختلفة، فمن السهل التحقق من المسؤوليات وتبريرها في أي وقت في عملية العملية بأكملها.

- توفير الوقت: توفر المستويات العليا من الإدارة الكثير من الوقت بعد تفويض الهيئة الأداء الوظائف الروتينية اليومية والقرارات الأخرى وفقاً لمتطلبات الموقف أو الاحتياجات وفي الختام يكونون قادرين على التركيز على القضايا الرئيسية وسياسة المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل للقدرات: تبرز التقنيات التي تنطوي عليها الإدارة عن طريق الاستثناءات نمط اتخاذ القرار الكلي على مستويات الإدارة المختلفة ، اذ يكون كل فرد. بصفته وفقاً لمستواه الإداري مستقلاً في اتخاذ القرار وهو مسؤول تماما عن نتائجه أو إجراءاته، وبالتالي من المتوقع أن تستخدم القوى العاملة المتاحة في الأعمال أو الوحدة الإدارية جميع قدراته إلى المستوى الأمثل، وبعبارة أخرى فإن المؤسسة مستعدة لاستخدام قدرات قوتها البشرية إلى أقصى حد.
- زيادة الإنتاجية: إن تطبيق الإدارة بواسطة تقنيات الاستثناءات ، يمنح المستويات المتوسطة والدنيا للإدارة السلطة والمسؤولية هذا ويساعدهم في الأداء الوظيفي ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الأعمال التي يقومون بها والعامل المذكور أعلاه يزيد من تقديرهم والمديرون أو المشرفون المعنيون بدورهم يبذلون جهودهم المخصصة من أجل نجاح أهداف المؤسسات في نهاية المطاف تزيد الإنتاجية والكفاءة للفريق بأكمله.
- تعزيز البحث والتطوير: تركز الإدارة عن طريق الاستثناءات على الإشراف وتقييم الأنشطة المتسقة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تحليل إجمالي الأداء الوظيفي.
- الإشراف المستمر: يسهل اتخاذ القرارات واستخلاص النتائج المنطقية. هذا المنهج المنهجي يدعم البحث والتطوير، وبالتالي المساعدة في الوصول إلى الاستنتاج المطلوب وتعزيز الأداء والنتائج الإجمالية.

- تطوير المرؤوسين: هذا الأسلوب من الإدارة من خلال الاستثناءات يدعم تطوير المرؤوسين ، كالسلطة الممنوحة وكذلك حرية اتخاذ قرارات مستقلة أو اتخاذ مبادرات للمُضي قدماً لحل القضايا أو المشاكل القادمة هذه الفرصة الفريدة لاتخاذ قرارات مستقلة تساعد في تطوير أفراد أو مرؤوسين مخلصين وفعالين ، قادرين على تحقيق النتائج المرجوة

خصائص الإدارة بالاستثناء

كما ذكر النومسي (2022) أن من خصائص الإدارة الاستثناء يكون من خلال:

- تفويض السلطة وتحديد أبعادها: يقوم هذا الأسلوب على رغبة الرئيس وقدرته على تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه، ويتيح لهم تصريف الأمور واتخاذ القرارات دون الحاجة للرجوع إليه، وأخذ موافقته كونها ضمن أبعاد السلطة الممنوحة لهم والمسؤولية المترتبة على تلك السلطة الممنوحة.
- وضع المعايير: يقوم هذا الأسلوب على تحديد مجموعة من المعايير التي تبيّن الحالات التي يتعدى فيها القرار حدود السلطة الممنوحة للمرؤوسين، لرفعها إلى مراجع أعلى في الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرارات بشأنها.
- القدرة على التمييز بين الحالات العادية والاستثنائية: ويتطلب هذا الأسلوب الإداري في المؤسسة القدرة والمهارة في التمييز بين القرارات من حيث أهميتها.
- تنويع مراكز اتخاذ القرارات: من خصائص هذا الأسلوب الإداري تعدد مراكز اتخاذ القرارات ومستوياته، وهذا يعني أن مراكز اتخاذ القرارات ليست مركزية بل موزعة حسب التخصص والمستوى الإداري.
- إقامة نظام اتصال فاعل: يقوم هذا الأسلوب على التواصل الفاعل بين الوحدات التنظيمية والعاملين فيها من جهة، وبينها وبين الوحدات التنظيمية الأخرى والمستويات الإدارية العليا

من جهة ثانية، ويعدّ عنصرًا أساسيًا في تحسين كمية المعلومات اللازمة ونوعيتها لإنجاح

هذا الأسلوب، كما يعدّ عاملاً في بناء الثقة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنشأة.

- التدريب: يتميز هذا الأسلوب بتوافر برامج تدريبية للرؤساء والمرؤوسين في المستويات الإدارية

كافة على اكتساب الخبرة والمهارة في معرفة الأمور العادية والاستثنائية، وكيفية الاستفادة

من مركز اتخاذ القرارات لمعالجة الأمور المختلفة.

- إقامة نظام دقيق وشامل للرقابة: تتطلب الإدارة بالاستثناء إقامة نظام رقابي دقيق يرصد

الانحرافات ويبرز الحالات الاستثنائية وكيفية التعامل معها في ضوء هذا الأسلوب في

الإدارة.

أنواع الإدارة بالاستثناء

تأتي الإدارة بالاستثناء على شكل نوعين، أشار لهما (الروسان، 2017) و(السليمان، 2020):

• الإدارة بالاستثناء (النشطة): وهي اتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل حدوثها، أو أثناء

حدوثها عن طريق المراقبة، والفحص والتنبيه وهنا يتدخل القائد التبادلي الذي يستخدم نموذج

الإدارة بالاستثناء (النشطة) من خلال القيام بمراقبة المرؤوسين عن قرب من أجل الاكتشاف

المسبق للأخطاء، أو مخالقات القوانين، أو الأداء المنخفض، واتخاذ مجموعة من الإجراءات

التصويبية حيالها، ويتميز فيها المدير بمتابعة جميع الأخطاء، ووضع القواعد الصارمة من

أجل تجنب هذه الأخطاء، ويركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى،

والإخفاقات، لعدم مطابقتها المعايير، ويعمل على توجيه انتباه الاتباع نحو الأخطاء من

خلال الإجراءات التصحيحية من أجل الإيفاء بالمعايير المطلوبة.

- الإدارة بالاستثناء (الساكنة): تعد النقيض للنمط الأول الايجابي، فالمدير لا يتدخل في سير الأمور، ولا يتبع الإجراءات إلا وقت الحاجة، فالمدير لا يتدخل إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو بهذا ينتظر وقوع الخطأ من غير أن يتخذ إجراءات وقائية أو احتياطية.

مراحل أسلوب الإدارة بالاستثناء

يتم استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء بمراحل محددة يمكن إيضاحها بما يلي:

مرحلة التنبؤ والتخطيط

يعتمد أسلوب الإدارة بالاستثناء كغيره من أساليب الإدارة بشكل أساسي ومباشر على التنبؤ والتخطيط التي بموجبها يتم وضع الأهداف المرغوب في تحقيقها والخطط التي سيتم بواسطتها التنفيذ. وبالطبع أي خطة ماهي في الواقع إلا معايير محددة بشكل مسبق يتم مقارنة الإنجاز الفعلي بها للوقوف على مدى سلامة التنفيذ وتحقيق الأهداف المنشودة (حسان والعجمي 2015). وفي الحقيقة تفيد هذه المعايير في أنها توضح المواضيع والمشكلات التي تنتم بطابع الأهمية والتي تحتاج إلى معالجة من قبل الرؤساء اصحاب السلطة والاختصاص ، والأمور العادية ذات الطابع الروتيني المتكرر التي يمكن تفويض موضوع معالجتها للمرؤوسين وذلك لتفريغ وقت الرؤساء للأعمال الاستثنائية التي تساعد الرؤساء في أن يعرفوا مقدما أي نوع من القرارات يمكن تفويضها وأنها يجب أن يكون في يدهم (Penno, 2021).

مرحلة الملاحظة والمتابعة

في هذه المرحلة يقوم الرؤساء بالملاحظة الدورية وقياس الأداء حتى يتمكنوا من معرفة الانحراف في الأداء عن المعايير المحددة أولا بأول فهذا العمل هو بمنزلة العين الساهرة على حركة الأداء واتجاهه نحو الأهداف المخططة (Platon, Sabouret & Honiden, 2013).

مرحلة المقارنة وتحديد الانحرافات

في هذه المرحلة تجري مقارنات بين الأداء الفعلي والمتوقع بغرض التعرف على الاستثناءات وتحديد أسبابها تمهيداً لمعالجتها.

مرحلة اتخاذ القرار

بعد تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها يتم اتخاذ القرار المناسب لمواجهتها وتهدف القرارات هنا إلى التعامل مع حالتين هما: اتخاذ قرارات بغرض معالجة الاستثناءات وتصحيحها ، وهذا النوع من القرارات بعد قرارات رقابية وعليه يمكن القول إن الاستثناء هنا سلبي، قد تكون الاستثناءات عبارة عن فرص لم تؤخذ في الحسبان في مرحلة التخطيط ، وبالتالي فإن القرارات هنا تهدف إلى اختيار البديل الذي يمكن الإدارة من الاستفادة من هذه الفرص وبالتالي فالاستثناء هنا إيجابي (حسان والعجمي، 2015).

شروط ومتطلبات تطبيق الإدارة بالاستثناء

يُعد تخفيف العبء عن مديري المؤسسات الكبرى خاصة من نقاط قوة وأهمية الإدارة بالاستثناء ، ذلك أن مديري مثل تلك المؤسسات يعانون من كثرة الأعمال وتشعبها، وتعدد المشكلات وتفرعها، في الوقت الذي يجب على المدير أن يصب تركيزه على تجويد مخرجات النظام وتحسين عملياته، لذلك يلجأ المديرين الذين يطمحون لتحقيق نتائج أفضل إلى الإدارة بالاستثناء من خلال تفويض بعضاً من صلاحياتهم للعاملين الأكفاء سعياً لتركيز جهودهم في المهام الأكثر حساسية. إلا أن لهذا الأسلوب الإداري متطلبات يجب على المدير تحقيقها إذا ما أراد النجاح عند تبني أسلوب الإدارة بالاستثناء، ومن هذه المتطلبات (Banerjee, 2020):

- أن يتوفر لدى المدير الخبرة في مجال عمله أولاً والمعرفة بأسلوب الإدارة بالاستثناء وطرق الإفادة منه.
 - أن يكون المدير واثقاً من العاملين لديه ومن مهاراتهم وقدراتهم على تنفيذ المهام المناطة بهم، ومن أنهم على قدر المسؤولية.
 - أن يقوم المدير بتفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي ومدروس وبما يتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم وخبراتهم، وبشكل لا يتعارض مع مهامهم الأصلية.
 - توفر المرونة أو إيجادها في الهيكل التنظيمي، وفتح قنوات الاتصال بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى لتوفير المعلومات المناسبة لتحديد الاستثناءات.
- وأشار (Meersman & Tart, 2018): بأنه على الرئيس ألا ينفق جل وقته ولا يصب اهتمامه إلا على الأعمال البالغة الأهمية، التي تؤثر في مسار المؤسسة بشكل أكبر، ويتطلب ذلك اتخاذ ما يناسب من قرارات، وهذا الأسلوب يستخدم لتركيز جهد ومهارة المدير، وللوصول إلى ذلك لا بد من مراعاة متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء وهي
- تفويض السلطة وتمكين العاملين وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية.
 - منح الثقة من المدير للمستويات الدنيا كافة.
 - توفر الخبرة لدى المدير والمهارة اللازمة لتقدير ما يمكن تفويضه من السلطة
 - توفر المهارات اللازمة لدى العاملين للقيام بما يوكل لهم من مهام.
 - توفير نظام معلومات سلس لإعداد الخطط وتحديد الاستثناءات.
 - العمل بوتيرة عالية لمعالجة الحالات الاستثنائية

كما بيّن الخزاعلة (2022) أنّ هناك عدة شروط يجب أن تتوافر حتى تطبيق أسلوب الإدارة

بالاستثناء، وهي:

- كفاءة الرئيس وقدرته على استشراف الحالات الاستثنائية التي قد تواجههم خلال ممارسة

النشاطات المختلفة.

- رغبة الإدارة العليا في تفويض سلطتها وثقتها بمرؤوسيهما في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات

الممنوحة لهم.

- كفاءة العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تحمل المسؤولية وقوة انتمائهم للمؤسسة.

- نظام اتصال فاعل لمتابعة سير العملية الإدارية وتوفير المعلومات الضرورية لنجاح النشاطات.

- نظام حوافز فاعل لزيادة وتعزيز الانتماء.

مزايا الإدارة بالاستثناء

ذكر خلف الله (2017) بأن هناك عدة مزايا للإدارة بالاستثناء منها:

- توفير الوقت لدى المديرين وتركيز الجهد.

- الاستفادة القصوى من العاملين ذوي الكفاءة العالية.

- الاتصال النشط بين مختلف المستويات الإدارية.

- إكساب العاملين معرفة أكثر شمولاً بمراحل العمل كافة.

وذكر Penno (2021) أن الإدارة بالاستثناء تعمل على تخفيف عبء المدير مع احتفاظه بعملية

التحكم الفعال للمؤسسة. كما بين (2019) Hasija, et al. أنه من خلال الإدارة بالاستثناء يضمن

القائد إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية كاملة، في حين أشار (2020) Srinives أن من أهم

مزايا تطبيق هذا الأسلوب ما يلي:

- يطلع المدير بالعمل المهم غير الروتيني لإعطائه الاهتمام الأكبر، مع توفير الجهد الضائع في اتخاذ القرارات الإجرائية الروتينية التي يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها إلى المرؤوسين حسب قدراتهم.

- حُسن استغلال وقت كل من الرؤساء والمرؤوسين، حيث يركز كل فرد على العمل الذي يؤديه.

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين لتمكينهم من صنع القرارات الصحيحة.

وأضاف (Banerjee(2020 عددًا من المزايا منها:

- تفويض المدير جزءً من سلطته لمرؤوسيه وفق معايير محددة.

- تنويع مراكز اتخاذ القرار.

- إنشاء نظام اتصال فعال لتحسين عملية التواصل بين المستويات الإدارية.

- إنشاء نظام مراقبة دقيق لتسجيل الانحرافات وإبراز الحالات الاستثنائية وكيفية التعامل معها.

يتضح مما سبق أن تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء يوفر فرصة للقادة لمتابعة جميع الانحرافات،

والتركيز بمستوى أعلى للتعامل مع الانحرافات غير المطابقة للمعايير، مع وضع الخطط المتنوعة

للإجراءات التصحيحية من أجل تحقيق المعايير المطلوبة.

أشار الحراسي (2016) إلى أن من مميزات الإدارة بالاستثناء تتلخص بالآتي :

- تعمل على تنمية المرؤوسين، مما يؤدي إلى اتساع القدرات والمعرفة بالوظيفة، وينتج عن

ذلك تنمية مهاراتهم بصنع القرار.

- تحقيق المعيار الموضوعي في الأداء، كون أن هذا النوع من الإدارة يهتم بالقياس الكمي لأداء كل مركز وظيفي، وينتج عنه عدم التحيز في التقييم، مما يعكس دعم خبرة المديرين العملية، ويجعلهم أكثر ثباتاً وموضوعية في اتخاذ القرارات.
- يؤدي إلى حصر القرارات الإدارية وتقليلها وذلك بتحويلها للمرؤوسين كونها قرارات غير استثنائية، كما تعمل على تحسين صنع القرار حيث أن صانع القرار (المرؤوس) هو أقرب ما يكون للمشكلة .
- تعمل على مساعدة المدير بتصنيف المشاكل التي تعرقل سير العمل بسلم أولوياته.

أبعاد الإدارة بالاستثناء

- أولاً: تحديد السلطة والمسؤولية:** أشارت الدراوثة (2022) إلى أن السلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، فهي مقترنة بمفهوم القوة والنفوذ، والتي تعبر عن القدرة في التأثير في سلوك الآخرين. في حين يرى المنتشري (2022) أن السلطة يمكن قبولها من قبل المرؤوسين في ظل الظروف الآتية:
- فهم المرؤوس للأمر من خلال عملية الاتصال.
 - إيمان المرؤوس أو اعتقاده بأن هذا الأمر متناسب مع الغرض والأهداف التنظيمية.
 - رؤية الفرد للأمر بأنه يتماشى مع أهدافه أو مصالحه الشخصية.
 - إمكانية الامتثال للأمر عقلياً وبدنياً.

كلما تضاءل وجود هذه الظروف الأربعة قلّ احتمال قبول السلطة وطاعتها من قبل المرؤوسين.

- ثانياً: تفويض السلطة:** إن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتيسير

عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. ويقصد بالتفويض أن يفوض رئيساً مرئوساً له أو أكثر فيعطيه حقاً مفوضاً لصنع قرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع لهذا الرئيس ويرتبط التفويض بالهيكل التنظيمي فأَيّ مدير أو رئيس له نطاق إشراف محدد، فكلما اتسع هذا النطاق تطلب الأمر تهيئة مستويات إدارية جديدة لتخفيف عبء الإشراف الواقع على المديرين وبهذا تتساب السلطة من أعلى لأسفل عبر المستويات التنظيمية.

فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية، والشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه، ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه (باشيو، 2020). وتتضمن عملية التفويض إسناد مهمة لشخص آخر ويظل المفوض مسؤولاً عن هذه المهمة في النهاية. والتفويض يأخذ وقتاً للتنظيم وتحديد الأولويات لكن تكاليف تجنبه تكون مرتفعة، فالمدير الذي لا يفوض أو يفوض بشكل غير كاف، لا يبدو فقط غير منظم، بل لا يمكنه تكملة كل المهام المطلوبه منه بشكل فعال وبالشكل الذي يريده. والتفويض الفعال به إثارة وحافز لتحمل المسؤولية، كما يوفر مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الشعور بالقيمة والاحترام ويعتبر التفويض بمثابة منح السلطة لأداء أفضل (رسمي وآخرون، 2020).

ويحقق تفويض السلطة أكبر عائد للمؤسسة التي يتم فيها التفويض، حيث يتحقق العمل الإداري بأقل كلفة ممكنة، فهو يوفر وقتاً على كل المستويات التي يفوض إليها، من حيث إنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفه، كما يؤدي إلى إيجاد أفكار جديدة، ويهييء مجالاً أوسع للتفكير، حيث يشارك أكثر من مستوى إداري في إنجاز العمل.

كما أن تفويض السلطة يحقق التدريب العملي للمرؤوسين ويدعم ثقتهم بأنفسهم ومعاملتهم كأفراد ناضجين، فعندما يشعر المرؤوس بأن جزءاً من السلطة قد أصبح في يديه يزيد من ثقته بنفسه، ويدفعه إلى الابتكار واستغلال مواهبه وخبراته وقدراته، كما يؤدي إلى تطوير العمل، فالمرؤوس أكثر قرباً لمواقع التنمية، مما يتيح له سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الأعلى (الحربي، 2019).

ومن هنا تظهر ضرورة تفويض السلطة في المؤسسات ككل، لما له من مزايا تعود عليها، كما بينها كل من (بومجان، وموسى، 2015):

يؤدي تفويض السلطة إلى زيادة فعالية المؤسسات، لأن المدير الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكبر لقبول مسؤوليات إضافية، ويؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وسريعة في نفس الوقت، وتخفيف اعباء الإدارة العليا، فتجد امامها متسعاً من الوقت لممارسة الأعمال الأكثر أهمية، واتخاذ القرار في موقع تنفيذه يؤدي إلى الارتقاء بنوعيه ذلك القرار.

ثالثاً: تقييم الأداء وتقويمه: وهي عملية تقييم الأداء عملية تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم

الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل. فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المؤسسة وبين الإدارة والمرؤوسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم (المنتشري، 2022).

رابعاً: النمو المهني: يقصد تطوير كفاءة ومهارة المعلمين والارتقاء بمستواهم الوظيفي في جميع

ما يقومون به من مهام ومسئوليات تدريسية وبحثية وإدارية وخدمة المجتمع عن طريق توفير

كل الفرص أمامهم لتحسين أدائهم، وتزويدهم بمجموعة من البرامج التأهيلية وثيقة الصلة

بتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقدراتهم في المجالات المختلفة (النصراوي، 2022).

كما يعد النمو المهني آلية أساسية لتعزيز معرفة المعلمين وممارستهم التعليمية، وإحداث تغييرات

في مواقف ومعتقدات وسلوكيات المعلمين. وشدد العديد من المؤلفين في الآونة الأخيرة إلى وجود

غايات أكثر تعقيداً وعمقاً للنمو المهني، حيث القدرة على التأثير في جوانب كثيرة من حياة المعلمين

المهنية والشخصية التي تؤثر بالتالي على معرفة المعلمين وكفاءاتهم وقيمهم، إلا أن الجدوى الحقيقية

للإنماء المهني تركز على مدى الإنجاز في نجاح المتعلمين. (Bautista& Ortega,2015)

وأورد البوشي (2015) تعريفاً للنمو المهني بأنه "كل خبرات التعليم التي يزود بها المتعلمون من

أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة التعليمية، وهو عملية مستمرة منظمة

وهادفة وفرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن

يتوفر لدى المعلم القدرة والرغبة.

كما أن التنمية المهنية تمثل حلاً لبعض التحديات التي تواجه التعليم في العصر الحالي الذي

يشهد انفجاراً معرفياً وتقنياً هائلاً، وعرجت إلى المكانة التي حظي بها النمو المهني في تاريخ التربية

فكل اقتراح للإصلاح التعليمي وكل خطة للتحسين المدرسي تؤكد الحاجة إلى تنمية مهنية ذات

مستوى رفيع، حتى تتحقق أهداف هذا الإصلاح في توفير خبرات جديدة للمعلمين على كافة

المستويات، كما يضمن النمو المهني النمو الذاتي للمعلمين بعد أن تعددت أدوار ومهام المعلم، حيث

أصبح موجهاً وميسراً ومشجعاً للتعليم، ويعمل النمو المهني على تلبية احتياجاتهم التدريبية وتجديد

معارفهم، وإحداث التغيير الإيجابي في اتجاهاتهم العلمية ومهاراتهم والذي ينعكس على مستوى الخريجين على أيديهم(النصراوي، 2022).

خامساً: السلوك الإبداعي: إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، وعلى هذا فقد يمكن من تعريف الإبداع على أنه توليد طرق القرار وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد (رسمي وآخرون، 2020).

وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها كتغيرات بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التعاون بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب أو توافر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، فإنها تحاول سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع، وكذلك فإن الإبداع يعمل على تفريد العلاقة التفاعل بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها (الحربي، 2019).

ثانياً: التماثل الوظيفي

يعتبر التماثل التنظيمي من الاتجاهات الإدارية التي ركزت على علاقة الموظف بمؤسسته، حيث يعتبر فووت Foote أول من تحدث عنه عام 1951م حيث اعتبر التماثل التنظيمي أساساً لتحفيز العاملين. ويدعم شعورهم بالهوية والانتماء والولاء للمؤسسة، وتصور الفرد لذاته كونه عضواً في المؤسسة يُدافع عنها وتحقق أهدافها ثم حدد براون 1969م ثلاثة أبعاد للتماثل التنظيمي الأول الولاء

والانتماء للمؤسسة. والثاني التشابه والاتساق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة والثالث العضوية التنظيمية (Bartels, 2017).

ويدعم التماثل التنظيمي الاحترام والتقدير الذاتي للأفراد والشعور بالحب والمودة في مجال العمل، وهو تعلق وارتباط الفرد بمؤسسته مما يجعله يدمج سماته مع سمات المؤسسة حتى ولو أدى ذلك إلى إحداث تغيير في السلوكيات والممارسات والأفكار وشعور الفرد بالانتماء الشامل والمتكامل مع المؤسسة، والشعور بالهوية داخل المؤسسة (الخزاعي، 2022).

مفهوم التماثل الوظيفي

هو درجة تطابق وتشابه أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة (نوح، 2021)، وعُرف أيضًا بأنه هو درجة التواصل النفسي والعاطفي والذهني بين الفرد والمؤسسة، هذا بالإضافة إلى درجة التشابه بين أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها (الوزان، 2021).

كما يشير إلى شعور الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، مما يدفعهم إلى الامتثال بقيمتها وعكس أفكارها، كما يحثهم ذلك على الدفاع بقوة عن سياسة منظماتهم وتوجهاتها المستقبلية، والشعور بالفخر والانتماء والولاء لها، ويطلق على هذه الحالة من الارتباط القوي بين الفرد والمنظمة بالتماثل التنظيمي (Ibrahim & Al-Qatabi, 2017)، ويمثل عملية اندماج رغبات الفرد مع رغبات المنظمة، والاقناع داخليا وخارجيا للعاملين تجاه منظماتهم، مما ينتج عنه ما يسمى بالتماثل التنظيمي (المواضية، 2018).

وعرفته ملاك (2018) بأنه مدى توافق وتطابق أفكار وأهداف الفرد مع قيم وأهداف وأفكار المؤسسة، وإشباع حاجات وأهداف الأفراد في المؤسسة بهدف زيادة الشعور بالولاء والانتماء والإخلاص نحو أهداف منظماتهم والتي تمثل أهدافهم ورغباتهم ويخلق عملية التماثل.

كما عرفته اللاحم (2021) بأنه نوع من الترابط بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، ويتضح ذلك من خلال ضرورة تناسق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها.

وبناء على المفاهيم السابقة تستنتج الباحثة أن التماثل التنظيمي يمثل الشعور بالتطابق والتشابه التام بين العاملين والمؤسسة في الأهداف، والمبادئ والقيم والإدراكات، والثقافات، الحاجات والرغبات (التشابه التنظيمي)، وحالة من المواءمة بين رسالة الفرد ورسالة مؤسسته والوصول لحالة من الاندماج والانسجام والانتماء التام لها حيث يفتخرون بالعمل فيها، ويدافعون عن سياساتها وتوجهاتها، ويمثلون إلی قيمها وأساليبها في العمل فيها، ويحسنون صورتها في المجتمع، ويسعون جاهدين نحو تحقيق أهدافها والاهتمام بمستقبلها، وإدراكهم بأنهم والمنظمة كيان واحد.

اهمية التماثل الوظيفي

التماثل التنظيمي موجود في كافة المؤسسات، ولا توجد منظمة من غير ثقافة تنظيمية، وقد تختلف قوتها وضعفها من منظمة الى أخرى، إضافة إلى الأهمية بمكان تفعيلها، وهي تمثل عنصراً أساسياً موجوداً جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم العديدة الأخرى من أفراد، وأهداف وتكنولوجيا وهياكل تنظيمية (Cassani, 2017)

ولا تستطيع تقصي أهمية ودور التماثل التنظيمي في حياة الفرد، إضافة إلى أنه لا يمكن وضع التفسيرات وإجراء المناظرات عن سلوك الفرد أو الجماعة، أو مجتمع بكامله، من غير الرجوع للعدالة التنظيمية السائدة هي التي تميز على صعيد المجتمعات ما بين فرد لآخر، وما بين جماعة وأخرى، إضافة للمجتمعات القائمة، فإن الثقافة التنظيمية تساعد في تمييز العاملين في المؤسسات عن غيرهم، وإنها تعطي لهؤلاء العاملين صفتهم الاجتماعية والسلوكية، والذاتية وتجعلهم حالة متميزة في المجتمع (نوح، 2021).

وترى أبو مازن (2019) بأن التماثل التنظيمي له أهمية تتمثل بالنقاط التالية:

- تعزيز إنتاجية الموظفين الجدد.
- تعزيز الانتاجية الإدارية من خلال تطبيق مقترحات قيمة من أجل تحسين اداء المؤسسة أو تقديم تغذية راجعة عن أفكارهم.
- تحرير الموارد البشرية لزيادة الانتاجية. تقلل من الحاجة من أجل الحفاظ على مستوى الأداء.
- تعزيز قدرة المؤسسة على جذب أفضل العاملين والبقاء عليهم وجعل المؤسسة بيئة عمل جذاب.

ويمكن تلخيص أهمية التماثل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة بالنقاط الآتية (أحمد، 2018):

- يعمل التماثل التنظيمي على زيادة التزام وانتظام الموظفين ورفع مستوى أدائهم ويولد الدافعية العالية لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة ويحد من الصراعات التنظيمية.
- يسهل عملية قبول العاملين للتطوير والتغيير، وذلك لقناعتهم بأنها تصب في المصلحة العامة.
- يزيد من الارتباط النفسي للفرد مع المجموعة والمشاركة معها بالكرامة والسمعة والنجاح والفشل، مما يزيد من التزام العاملين في المحافظة على سمعة المؤسسة وكرامتها.
- التماثل التنظيمي يقلل من تدمير الموظفين ويعتبر شرطاً لشعور الموظف بالقناعة بالعمل والموظفين الذين يتماثلون مع المؤسسة يبذلون الجهد لتحسين صورة المؤسسة ويتوقع بقاؤهم في المؤسسة.
- التماثل التنظيمي يلعب دوراً مهماً في عملية صنع القرارات في المؤسسة، فالأفراد المتماثلون مع المؤسسة يقيمون بدائل الخيار للقرارات مراعين بذلك أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

ترى الباحثة أن التماثل يركز بشكل أساسي على الولاء والانتماء والحاجات والرغبات لدى العاملين في المؤسسة والتشابه فيما بينها، وأن الارتباط النفسي بين العاملين (كونهم فريق عمل واحد) نجاحهم واحد، وفشلهم يؤثر بالجميع وأن الشعور بالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين أداء واجباتهم.

أهداف التماثل التنظيمي

للتماثل التنظيمي أهداف متعددة تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ومن أهداف

التماثل الوظيفي ما يلي (العنبي، 2016)

- العمل على زيادة الالتزام والانظام والأداء والدافعية العالية، والحد من الصراع والتناقض زيادة درجة الولاء، وتفعيل التعاون بين العاملين في المؤسسة. الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل، وأن مصيرهم وقدرهم واحد، وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعا.
- يشعر العاملون بالرضا الوظيفي، والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فاعلتهم وكفاءتهم في أداء واجباتهم.
- تبني الصور المشرقة الايجابية للمؤسسة، والإيمان بها، وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب.
- تحسين مكانة المؤسسة في المجتمع، وإبراز ميزاتها التنافسية بالمقارنة مع منافستها من المؤسسات الأخرى.
- قبول العاملين المتمثلين للمؤسسة للتطوير والتغير بسهولة ويسر لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة.

أبعاد التماثل الوظيفي

الولاء التنظيمي

اهتم الباحثون في مجال علم النفس وعلم الاجتماع بمفهوم الولاء منذ فترة طويلة ولكن في مجال الإدارة بدأ الاهتمام به في بداية الستينيات بعد ظهور المدرسة السلوكية والتي ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات، وفي هذه الفترة ظهرت دراسات تبحث في مخرجات ومقومات العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي (الخراعي، 2022).

ويجمع الباحثون بأن الفكرة الأساسية للولاء التنظيمي هي الارتباط بين الموظف ومنظّمته وهو يرتبط بمفاهيم العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وبمفاهيم إدارية أخرى تعنى بالعنصر البشري في المؤسسات بكل أشكالها (الطراونة، 2014). ورأى المواضية (2019) أنه من الصعوبة تحديد المفاهيم والتعريفات في العلوم السلوكية وفي موضوع الانتماء التنظيمي للعاملين تصبح المسألة أكثر تعقيداً، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه، وإختلاف مداخل ونتائج الدراسات التي بحثت فيه فالانتماء التنظيمي ظاهرة سيكولوجية بدأ اهتمام الباحثين بدراستها في الستينيات والسبعينات من القرن العشرين.

والانتماء التنظيمي كأى متغير سلوكي فهو غير ملموس ولكن يستدل عليه بالظواهر والآثار السلوكية المرتبط بها ولا يفرض ولا يحصل عليه جاهزا بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية .

وبين اورلي وتشانمان (Orelly& Chatman) المشار إليهما في نوح (2021) الانتماء التنظيمي بأنه ارتباط نفسي بين الفرد ومنظّمته يدفعه للإندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة وقد حددا ثلاثة جوانب لارتباط الموظف النفسي بالمؤسسة إلا اذا كان انتماء الموظف للمؤسسة ينشأ من توقعه

للعوائد والمكافآت من المؤسسة. تحديد الهوية وهي نظرة الموظف لأهمية عضويته وانتسابه للمؤسسة التشرب والتماثل وهي مدى التوافق بين أهداف وقيم الموظف والمؤسسة.

ومما سبق فإننا نستخلص من الدراسات والأبحاث التي تطرقت لمفهوم ومكونات وخصائص الانتماء التنظيمي مجموعة من الفوائد التي تعود على الفرد والمؤسسة يمكن تلخيصها بما يأتي: (العتيبي، 2016)

- يقلل إنتماء الموظفين التنظيمي من معدل الدوران في العمل ونسبة غيابهم ويحسن من أدائهم الوظيفي وشعورهم بالسعادة والرضا الوظيفي.
- يُعد الإنتماء التنظيمي مكون رئيسي لخلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.
- يساهم الإنتماء التنظيمي في تحقيق أداء متميز للعمل.
- يعزز رغبة الموظف البقاء في المؤسسة واعتزازه بعضويته فيها.
- إن انخفاض مستوى الإنتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة، يحملها مزيداً من التكاليف ومزيداً من السلوكيات السلبية كالإضراب والسرقة والإهمال في العمل والتخريب.

تماسك الجماعة (العضوية)

إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي وهو دائماً يبحث أن يكون جزءاً من وحدة اجتماعية أو مجموعة من الناس لإشباع حاجاته للاهتمام والرعاية والمودة. وقد تطرقت نظريات الحوافز والدافعية لمفهوم العضوية على أنها أحد العوامل التي تدفع إلى تحفيز الأفراد وتؤثر في سلوكهم. فحاجة الفرد للعضوية هي رغبة الفرد ببناء علاقات شخصية واجتماعية وصداقة مع الآخرين (اللاحم، 2021).

وحاجة الفرد للعضوية تصب في مصلحة المؤسسة من حيث دعمهم لأنشطة وأهداف ورسالة المؤسسة، وتشكل فلسفة سعي المؤسسة لجذب المزيد من الأعضاء، هدفاً رئيسياً لتوفير العوامل

اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة وذلك من خلال وجود أعضاء قد يضيفون أفكاراً جديدة. فعضوية الأفراد تدفعهم للتماثل مع المجموعة وذلك لإشباع حاجة الاندماج مع الآخرين والأفراد غالباً ما يكون تماثلهم مع المجموعات الصغيرة نسبياً أكثر من تماثلهم مع المجموعات الكبيرة، ويقضون معظم حياتهم التنظيمية مع مجموعة العمل التي ينتمون إليها ويكون هناك حالة من الألفة والجذب بينهم وبين جماعات العمل التي ينتمون إليها مما يؤدي إلى مستوى عالٍ من التماثل بينهم (المرباط، 2015).

مجال التشابه التنظيمي

يعد هذا البعد من أهم أبعاد التماثل التنظيمي لنجاحه حيث يشير إليه الطراونة (2014) بأنه قبول الأفراد وتماثلهم للقيم والمعتقدات الأكثر تشابهاً معهم وأن عدم تناغم قيم ومعتقدات الأفراد مع قيم ومعتقدات المؤسسة ينتج عنه حالة من التوتر الداخلي، فالتماثل التنظيمي يتدرج بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية وقبول خصائص الثقافة التنظيمية لأغراض وظيفية. وهذا التدرج يأتي بالإنسجام ما بين ما يراه الأفراد من قيم ومعتقدات مميزة ومركزية ومستمرة بالنسبة للمؤسسة مع مفاهيمهم الذاتية، مما ينتج عنه اندماج للخصائص التنظيمية التي يرى الأفراد أنفسهم فيها مع المفهوم الذاتي للأفراد أنفسهم. مما يشكل حالة من الإدراك لدى الأفراد بأن هناك تداخلاً بين الخصائص التنظيمية للمؤسسة وخصائصهم الشخصية، ويصبح الأفراد أكثر التصاقاً بمنظمتهم ويرون أنفسهم من خلالها. إذ أن الأفراد أكثر قابلية للقيم والمعتقدات التنظيمية التي يرون تشابهاً بينهم وبينها (الطراونة، 2014).

عوامل تنمية التماثل التنظيمي

تساعد مجموعة من العوامل على تنمية التماثل التنظيمي في المؤسسات من أهمها ما يلي:

1. العدالة التنظيمية: قد يكون أحد أسباب ضعف التماثل التنظيمي في بعض المؤسسات هو

غياب العدالة التنظيمية (الخليفات، 2016). وتعرف العدالة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحقه،

وأما العدالة التنظيمية كمفهوم فهي تتضمن ثلاثة أبعاد هي عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. وتشير عدالة التوزيع إلى إدراك الفرد العدالة المخرجات التي يتسلمها والعوائد التي يحصل عليها. وأما عدالة الإجراءات فيقصد بها إدراك الفرد بأن الإجراءات المتخذة من المؤسسة تحقق مصالحه، ولا توجه لأهداف شخصية، وتقوم على معلومات صحيحة، وتوفر فرصاً لتصحيح القرارات.

2- السياسات الرشيدة إن نجاح العمل يبني على سياسات داخلية رشيدة تدعم التماثل التنظيمي وتساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين فإذا أشبعت تلك الحاجات، سيتم تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، الناتج عن مساندة المؤسسة للعاملين في إشباع حاجاتهم مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم التماثل التنظيمي (نوح، 2021). وتعزز السياسات الإدارية الرشيدة درجة الثقة بين العاملين والمؤسسة، وتشجعهم على الابتكار والإبداع، وتجعلهم أكثر قدرة على فهم الأهداف وتحقيقها، وتساعد المؤسسة على الاستقرار وتجنب الصراع (الشمري، 2019).

3- المكانة التنظيمية تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في المؤسسة تؤدي إلى تكوين تماثله وولائه التنظيمي، وبذله لأقصى جهد في العمل، ورغبته القوية بتحقيق أعلى درجة من تلك المكانة، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه وإنتاجيته (الوزان والشايح، 2021).

4- الرضا الوظيفي : إن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في وقت معين (أبو مازن، 2019).

5- المناخ التنظيمي: ويقصد به الخصائص الداخلية لبيئة العمل، والتي تنعكس على قيم العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم (المواضية، 2019)، فتمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث

الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء والتماثل التنظيمي، فالبيئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية مثل اللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الإنتاجية (نوح، 2021).

6- الثقة التنظيمية: هي توقع العاملين تحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن مؤسستهم، وهي تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد المؤسسة الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية (الشمري، 2019).

7- مشاركة العاملين وهي اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل المؤسسة بعد أن تتيح له فرص المساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات (أبو مازن، 2019).

8- القيادة التنظيمية تسهم القيادة في تماثل الأفراد، حيث أن دورها يأتي من خلال التأثير في تابعيها، وفي أهدافهم، وجعلهم يتطابقون مع أهداف المؤسسة، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم الإنسانية، والموازنة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم وحاجات المؤسسة وتوقعاتها (الشمري، 2019).

الدراسات السابقة

تم من خلال هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة بالاستثناء

أجرى المنتشري (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة في السعودية لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتشكلت العينة من (547) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأشارت دراسة الخزاعلة (2021) إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس قسبة المفرك بالأردن الأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (399) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتكونت الأداة من استبانة شملت أربعة أبعاد من أبعاد الإدارة بالاستثناء وهي تحديد السلطة. تفويض السلطة، تقويم الأداء. إدارة الوقت. وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس قسبة المفرك الأسلوب الإدارة بالاستثناء قد جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في كل أبعاد الإدارة بالاستثناء، ووجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الابتكار التنظيمي لديهم.

أشارت دراسة هاسجا (2019) Hasija إلى معرفة أثر الإدارة بالاستثناء على نشاط القوى العاملة بالجامعات الهندية، وذلك بالاعتماد على المنهج المسحي واستخدام الاستبانة أداة للبحث. على عينة تكونت من (101) من المحاضرين، ومن أبرز النتائج أن ممارسة الإدارة بالاستثناء تعزز التعلم التنظيمي لدى القوى العاملة، كما أن انخفاض درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء تبطئ تحول الأداء إلى مستويات عالية، كما أظهرت الدراسة أن ممارسة الإدارة بأسلوب الإدارة بالاستثناء يمكن المديرين من التنقل بحرية بين أنماط القيادة المختلفة بحسب متطلبات الموقف.

وهدف دراسة الكيلاني والزعبي (2018) إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت العينة من (220) مديرًا ومعلمًا في إقليم شمال الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدراء.

وهدف دراسة خلف الله (2017) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء تشمل المجالات التالية (تحديد السلطة والمسؤولية تفويض السلطة إدارة الوقت، تقييم الأداء، تصحيح الانحرافات وعلاقتها بالقيادة الريادية، وذلك باستخدام

المنهج الوصفي الارتباطي، وتعيين الاستبانة كأداة للبحث، في حين تكونت العينة من (245) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وجاءت أبرز النتائج موضحة ممارسة الإدارة بالاستثناء بدرجة قليلة، كما أظهرت وجود علاقة قوية بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وتحقيق القيادة الريادية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتماثل الوظيفي

هدفت دراسة الشهومي (2022) إلى التعرف إلى أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي. واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة من (65) فقرة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (1000) معلم ومعلمة في سبع محافظات تعليمية بسلطنة عمان. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر لثلاثة من أبعاد الرضا الوظيفي (الراتب والحوافز، ظروف العمل وطبيعته، الإدارة المدرسية) على تماثلهم التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لمجالات (التنمية المهنية، الإشراف التربوي، المكانة الاجتماعية).

وهدف دراسة الخزاعي (2022) إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات (النوع، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة في الإدارة) على ذلك. وتحقيقاً لذلك استخدمت المنهج الكمي بأسلوبه المسحي، واعتمدت الدراسة مقياس ميلر وزملائه (Miller et al, 2000) وطبق على عينة عشوائية بسيطة، بلغت (322) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمكة المكرمة جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وجاء ترتيب المجالات تنازلياً على النحو التالي: (التشابه، الولاء، العضوية)، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس حول تماثلهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وكذلك وجود

فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات ، فيما لم تكشف عن وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

وهدفت دراسة الوزان (2021) إلى معرفة مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة ودور متغيرات (سنوات الخبرة الدورات التدريبية) في ذلك، وقد تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للتماثل التنظيمي وهي (العضوية، الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي). كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي واعتماد مقياس (Heinberg & Johnson, 1999) القياس التماثل التنظيمي وتكونت العينة من (296) معلمة من معلمات المدارس الثانوية، وأظهرت أيزر النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة بريدة جاء بدرجة متوسطة في جميع أبعاد الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعزى لمتغير سنوات الخبرة أو الدورات التدريبية.

وأجرى دنك مان (Dinçman, 2021) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث تمت الدراسة في تركيا وتكونت العينة من (391) معلمًا ومعلمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتمثلت الأداة بالاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة لدى المعلمين.

كما قام هاسجي وآخرون (Hasija et al.,2019) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير استراتيجية الإدارة بالاستثناء على أداء المعلمين، أجريت الدراسة في بريطانيا، وتكونت عينة الدراسة من (101) معلمًا تم اختيارهم بصورة عشوائية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة الالكترونية التي تم ارسالها عبر البريد الشخصي كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن أسلوب الإدارة بالاستثناء رفع من مستوى أداء المعلمين من خلال توجيهات المديرين.

وهدفت دراسة أبو مازن (2019) بعنوان ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية، وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى ، وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين ، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في الدرجة والمستوى تعزى الى متغير الجنس ، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والتخصص العلمي والعمر وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى البالغ عددهم (1260) معلماً ومعلمة وقد تم اختيار عينه طبقية عشوائية مثلت (27%) وتكونت من (339) معلماً ومعلمة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. و تم جمع المعلومات من خلال استبانتين بعد التأكد من صدقهما وثباتهما تقيس الأولى درجة ممارسة القيادة التشاركية، وتقيس الثانية مستوى التماثل التنظيمي. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : وكان مستوى التماثل التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى مرتفعاً ولم تكن هناك فروق دالة احصائياً بين متوسطات إجابات المعلمين في المدارس الثانوية فيما يتعلق بمستوى التماثل التنظيمي تعزى المتغيرات الجنس والخبرة التدريسية والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والعمر، وكانت هناك علاقة ايجابية بدرجة متوسطة بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة التشاركية ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

وقام المواضيع (2019) بدراسة هدفت الى كشف أثر التماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء . ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي، وأعدت استبانة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها ومقدار ثباتها ،

واختيار عينة طبقية عنقودية عشوائية تكونت من (494) مربية اطفال أي بنسبة (46.1%) من مجتمع المدرسة . وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : وجود أثر للتماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء ، وأن مجالات التماثل التنظيمي تفسر ما مقداره (56.9% من التباين في دافعية العمل وأن مستوى التماثل التنظيمي وأبعاده الولاء التنظيمي الذي احتل المرتبة الأولى يليه التشابه، فالعضوية في النظام موجودة بمستوى متوسط . كما تبين أن مستوى دافعية العمل وأبعاده النفسية الاجتماعية موجودة بمستوى متوسط.

وهدفنا دراسة الشمري (2018) الى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين ، واثري . المتغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة في ذلك ، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، وتكونت عينه الدراسة من (292) معلماً معلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في منطقة بمنطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت. وتم تطوير أداة تكونت من محورين ، الأول : القياس درجة ممارسة مديري المدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وتكونت من (31) فقرة والثاني: لقياس التماثل التنظيمي لدى المعلمين ، وتكونت من (25) فقرة ، وتم التحقق من صدقها وثباتها .. وأظهرت النتائج الدراسة إلى أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات التماثل التنظيمي لدى المعلمين ، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع مجالات التماثل التنظيمي لدى المعلمين، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى المعلمين.

وقام يلديز (Yıldız, 2018) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الهيبة التنظيمية والتماثل التنظيمي لمعلمي المدرسة الابتدائية في تركيا، وتضمنت العينة من (34) معلمًا ومعلمة، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الهيبة التنظيمية والتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وأجرى هونج وآخرون (Hong Low and Toner, 2014) دراسة هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة توافر التماثل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (120) موظف في وزارة التعليم العالي من ذوي الدوام الكامل، وأظهرت النتائج أن درجة توافر التماثل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة كانت متوسطة، واحتل الهيكل التنظيمي الدرجة الأعلى بينما سلامة المؤسسة وروح المعنوية وتأثير القيادة والتركيز الأكاديمي بدرجة متوسطة ، وأشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر والخبرة

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

بالاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الإدارة بالاستثناء والتماثل الوظيفي، وقد اختلفت مجتمعاتها وتعددت أدواتها، والمنهجية التي اتبعتها. تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة بالاستثناء مثل دراسة المنتشري (2022)، أما من حيث تناولها لموضوع التماثل الوظيفي فقد تشابهت مع دراسة دنك مان (Dinçman, 2021). كما تشابهت الدراسة الحالية من حيث اختيار منهجية الدراسة مع كل من دراسة يلديز (Yıldız, 2018)، ودراسة المنتشري (2022) التي اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي. أما من حيث أداة الدراسة فقد تشابهت الدراسة الحالية باختيارها للاستبانة مع عدة دراسات سابقة مثل

دراسة الشهومي (2022)، ودراسة الكيلاني والزعبي (2018)، دراسة دنك مان (Dinçman, 2021). كما تشابهت عينة الدراسة الحالية مع دراسة المنتشري (2022)، ودراسة هاسجي وآخرون (Hasiija et al., 2019) التي تمثلت عينتها بالمعلمين، في حين اختلفت مع دراسة الكيلاني والزعبي (2018) التي تمثلت عينتها بالمديرين والمعلمين.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، وتحديد منهجية الدراسة الملائمة، وكيفية اختيار العينة، وسوف تستفيد من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة وفي تحديد الوسائل الإحصائية المناسبة التي سوف يتم الاعتماد عليها لاستخلاص النتائج، كما سوف تستفيد الباحثة من الدراسات السابقة في توضيح آلية مناقشة النتائج وتفسيرها من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قامت بالربط بين الإدارة بالاستثناء والتماثل الوظيفي حيث لم يتم الربط بينهما في دراسات أخرى، كما تميزت الدراسة بتسليط الضوء على أسلوب الإدارة بالاستثناء، وتطبيقها في المدارس التي تعد أحد الأساليب القيادية الفعالة في تطوير مهارات الكادر الإداري والمعلمين، كما تميزت بتناولها لمصطلح التماثل الوظيفي الذي يركز على العمل والتعاون بين الموظفين والتحسين من بيئة العمل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة مجتمع الدراسة والعينة وأداة الدراسة وثباتها وصدقها، كما يتضمن المعالجة الإحصائية للبيانات وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

منهج الدراسة

قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي والارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة، والبالغ عددهم (1717) معلماً ومعلمة، منهم (626) معلماً، و (1091) معلمة، وذلك حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم في لواء الجيزة /قسم التخطيط لعام 2023، والجدول (3-1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (3-1) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	626	36.5%
	أنثى	1091	63.5%

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي المدارس الحكومية ومعلماتها في لواء الجيزة، حيث تم التواصل مع مديري مدارس الجيزة الذين بدورهم ساهموا في توصيل الاستبانة إلى معلمي الجيزة، وتكونت العينة من (317) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من مجتمع الدراسة الكلي بعد الرجوع إلى الجداول الإحصائية لـ كيرجسي ومورغان (Krecie & anamorgan, 1970)، كما تم

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كما يوضحها جدول (2-3).

الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	127	%40.1
	أنثى	190	%59.9
	الكلي	317	%100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	197	%62.1
	ماجستير	73	%23.0
	دراسات عليا	47	%14.8
	الكلي	317	%100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	73	%23.0
	من 5 - 10 سنوات	103	%32.5
	أكثر من 10 سنوات	141	%44.5
	الكلي	317	%100.0

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداتين لقياس الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس، والتماثل الوظيفي، وهما:

أ- الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس

بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تم تطوير استبانة الإدارة بالاستثناء لدى

مديري المدارس، وذلك من خلال الاعتماد على المنتشري (2022)، و دراسة هاسجا (2019)

Hasija، وقد تكونت الاستبانة من خمسة مجالات حيث تناول المجال الأول تحديد السلطة والمسؤولية

وتضمن الفقرات من (1-7)، وتناول المجال الثاني تفويض السلطة وتضمن الفقرات (8-14)، وتناول

المجال الثالث تقييم الأداء وتقويمه وتضمن الفقرات من (15-20)، وتناول المجال الرابع النمو

المهني وتضمن الفقرات من (21- 27)، وتناول المجال الخامس السلوك الإبداعي وتضمن الفقرات من (28- 34)، (ملحق، 1).

ب- استبانة التماثل الوظيفي

بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تم تطوير استبانة التماثل الوظيفي وذلك من خلال الاعتماد على دراسة الشهومي (2022)، ودراسة الخزاعي (2022)، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة مجالات حيث تناول المجال الأول الولاء التنظيمي وتضمن الفقرات من (1- 7)، وتناول المجال الثاني تماسك الجماعة (العضوية) الفقرات (8- 14)، وتناول المجال الثالث مجال التشابه التنظيمي وتضمن الفقرات من (15- 21)، (ملحق، 1).

صدق أداة الدراسة

يضمن صدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تكون قادرة على قياس ما أعدت لقياسه، كما يتأكد من صدق احتواء الاستبانة على العناصر التي يجب أن تدخل في عملية تحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربوية. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لإجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو

إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي)

للتحقق من صدق البناء للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 30 معلمًا ومعلمة في المدارس الحكومية، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، حيث استخرجت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه، تم تحليل الفقرات وحساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين المجال الذي تنتمي إليه، والجداول التالية تبين ذلك.

الجدول رقم (3-3) معاملات الارتباط بين فقرات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس وأبعدها

السلوك الإبداعي		النمو المهني		تقييم الأداء وتقويمه		تفويض السلطة		تحديد السلطة والمسؤولية	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.822	28	**0.814	21	**0.764	15	**0.803	8	**0.767	1
**0.804	29	**0.771	22	**0.758	16	**0.725	9	**0.814	2
**0.832	30	**0.833	23	**0.824	17	**0.745	10	**0.811	3
**0.784	31	**0.825	24	**0.800	18	**0.741	11	**0.773	4
**0.808	32	**0.815	25	**0.767	19	**0.700	12	**0.781	5
**0.807	33	**0.817	26	**0.804	20	**0.702	13	**0.679	6
**0.809	34	**0.803	27			**0.706	14	**0.671	7
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)									

يبين الجدول (3-3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة احصائيًا عند

المستوى (0.01)، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. وتم استخراج معاملات الارتباط بين مجالات

الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس ببعضها والدرجة الكلية كما بالجدول (4-3) الآتي.

الجدول رقم (4-3) معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصنوفة الارتباط)

الدرجة الكلية	السلوك الإبداعي	النمو المهني	تقييم الأداء وتقويمه	تفويض السلطة	تحديد السلطة والمسؤولية	المتغيرات
					1	تحديد السلطة والمسؤولية
				1	**0.727	تفويض السلطة
			1	**0.757	**0.745	تقييم الأداء وتقويمه
		1	**0.793	**0.768	**0.751	النمو المهني
	1	**0.742	**0.739	**0.736	**0.734	السلوك الإبداعي
1	**0.893	**0.887	**0.881	**0.873	**0.851	الدرجة الكلية
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)						

يبين الجدول (3-4) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة احصائياً، مما

يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين فقرات التماثل الوظيفي ومجالاتها

الولاء التنظيمي		تماسك الجماعة (العضوية)		مجال التشابه التنظيمي	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.753	8	**0.721	15	**0.730
2	**0.736	9	**0.714	16	**0.729
3	**0.729	10	**0.721	17	**0.734
4	**0.801	11	**0.716	18	**0.749
5	**0.749	12	**0.705	19	**0.740
6	**0.774	13	**0.693	20	**0.736
7	**0.711	14	**0.699	21	**0.728

** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول (3-5) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة احصائياً عند

المستوى (0.01)، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. وتم استخراج معاملات الارتباط بين مجالات

التماثل الوظيفي ببعضها والدرجة الكلية كما بالجدول (3-6) الآتي.

الجدول (3-6) معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصنوفة الارتباط)

الدرجة الكلية	مجال التشابه التنظيمي	تماسك الجماعة (العضوية)	تحديد السلطة والمسؤولية	المتغيرات
			1	الولاء التنظيمي
		1	**0.693	تماسك الجماعة (العضوية)
	1	**0.683	**0.691	مجال التشابه التنظيمي
1	**0.763	**0.757	**0.749	الدرجة الكلية

يبين الجدول (3-6) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة احصائياً، مما

يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من معلمي المدارس الحكومية في لواء الجيزة من داخل المجتمع ومن خارج العينة، إذ بلغت 30 معلماً ومعلمة، وتم حساب الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، والجدول (7-3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7-3) معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تحديد السلطة والمسؤولية	7	0.851
تفويض السلطة	7	0.770
تقييم الأداء وتقويمه	6	0.854
النمو المهني	7	0.873
السلوك الإبداعي	7	0.882
الولاء التنظيمي	7	0.879
تماسك الجماعة (العضوية)	7	0.867
مجال التشابه التنظيمي	7	0.883
بالاستثناء لدى مديري المدارس	34	0.889
التماثل الوظيفي	21	0.886

يبين الجدول (7-3) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمجالات ومحاور الاستبانة، وهي قيم مرتفعة،

مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات، ومناسبة للتطبيق.

تصحيح المقياس

تم تدرج الإجابة على فقرات الاستبانة بصورتها النهائية وفق سلم لكرت الخماسي وهي موافق بدرجة كبيرة جداً وتأخذ الرقم (5)، وموافق بدرجة كبيرة وتأخذ الرقم (4)، وموافق بدرجة متوسطة وتأخذ الرقم (3)، وموافق بدرجة قليلة، وتأخذ الرقم (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً، وتأخذ الرقم (1)، وتم تصحيح الاستبانة من خلال إعطاء التدرج السابق الأرقام (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي،

وللحكم على مستوى الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي، تم استخدام المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \text{طول الفئة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)} = \text{عدد الفئات المفترضة}$$

فكانت المستويات ثلاثة كالتالي:

- من 1.00 - 2.33 بدرجة منخفضة.
- من 2.34 - 3.67 بدرجة متوسطة.
- من 3.68 - 5.00 بدرجة مرتفعة.

إجراءات الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس مستوى الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي في لواء الجيزة، حيث قامت الباحثة بتطويرها وتطوير فقراتها من خلال الخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على البحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- 2- الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع بكل من الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس والتمائل الوظيفي.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
- 4- صياغة الفقرات التي يتضمنها كل مجال.
- 5- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية (ملحق، 1).

6- عرض الاستبانة على المشرف في صورتها الأولية لتحديد مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

7- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين الملحق (3) وقد تم العمل بتوجيهاتهم.

8- تجهيز الاستبانة بصورتها النهائية حيث اشتملت على قسمين:

1- القسم الأول: البيانات الأولية لمجتمع الدراسة تكون من ثلاثة متغيرات هي (الجنس،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

2- القسم الثاني: ويشتمل على مجالات الاستبانة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس

والتماثل الوظيفي.

9- العمل على تفريع الاستبانات على برنامج أكسل ومن ثم تحليلها احصائياً واستخراج

النتائج ومناقشتها.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل

البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) للتحقق من صدق البناء للاستبانة،
والاجابة عن السؤال الخامس للدراسة.
- تحليل معاملات كرونباخ ألفا، (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة
على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T test) لدلالة الفروق بين
مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من
مجموعتين مستقلتين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة

الدراسة، كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء في مديرية

التربية والتعليم للواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات متغير

الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس، والمتوسط الحسابي العام للمتغير بالإضافة على الرتب

ومستوى الأهمية.

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة على

أبعاد الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	مرتفعة	0.726	3.94	تحديد السلطة والمسؤولية
1	مرتفعة	0.692	4.13	تفويض السلطة
2	مرتفعة	0.681	4.07	تقييم الأداء وتقويمه
5	مرتفعة	0.761	3.86	النمو المهني
3	مرتفعة	0.700	4.1	السلوك الإبداعي
	مرتفعة	0.631	4.02	الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس ككل

يبين الجدول (4-8) إن هنالك اختلافات في قيم المتوسطات الحسابية لمجالات متغير أبعاد

الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس ، لكنها تشابهت في مستوى الأهمية فجميعها حققت مستوى

أهمية مرتفع. وحققت بعد تفويض السلطة أعلى قيمة متوسط حسابي حيث بلغ (4.13)، يليه بعد تقييم

الأداء وتقويمه بمتوسط حسابي (4.07). وجاء بعد السلوك الإبداعي ضمن المستوى المرتفع وبالمرتبة

الثالثة بين أبعاد متغير الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.01). يليه تحديد السلطة بمتوسط حسابي (3.94)، وهو ضمن الأهمية النسبية المرتفعة أيضا، والأقل قيمة متوسط حسابي بين أبعاد الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس يعود إلى متغير النمو المهني، إذ حقق متوسط حسابي قيمته (3.86) وهو ضمن الأهمية النسبية المرتفعة. وبشكل عام حقق أبعاد الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس مستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.02)، ويدل على أن مديري المدارس في لواء الجيزة يمتلكون مستوى مرتفع من تطبيق أبعاد الإدارة بالاستثناء.

وعلى مستوى المجالات تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لل فقرات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث تمّ عرضها كما جاءت في جدول (4-8):

البعد الأول: تحديد السلطة والمسؤولية

تم قياس مجال تحديد السلطة والمسؤولية من خلال سبع فقرات، والجدول (4-9) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لل فقرات.

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمجال تحديد السلطة والمسؤولية

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	يضع مدير المدرسة معايير وقواعد محددة لأداء المعلمين.	5	3.87	0.815	مرتفعة
2	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرص للمشاركة في القرارات المتعلقة بالأفكار الإبداعية.	4	3.90	0.772	مرتفعة
3	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة.	2	4.12	0.731	مرتفعة
4	يمنح مدير المدرسة المعلمين مقداراً من السلطة يتناسب مع المسؤوليات.	6	3.96	0.766	مرتفعة
5	يتخذ مدير المدرسة الفعل التصحيحي حال حدوث الخطأ أو الابتعاد عن المعايير.	1	4.16	0.771	مرتفعة
6	يراعي المدير مستوى رضا المعلمين عن طبيعة ما يقومون بعمله .	7	3.79	0.822	مرتفعة
7	يوفر مدير المدرسة للمعلمين التغذية الراجعة حول مدى كفاية أعمالهم.	6	3.81	0.817	مرتفعة
	تحديد السلطة والمسؤولية ككل		3.94	0.762	مرتفعة

من خلال نتائج تحليل المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول رقم (4-9) يتبين أن فقرات

مجال تحديد السلطة والمسؤولية كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، وحققت الفقرة الخامسة

أعلى متوسط حسابي بين فقرات البعد، والتي تنص على " يتخذ مدير المدرسة الفعل التصحيحي

حال حدوث الخطأ أو الابتعاد عن المعايير " وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.16) وهي ضمن

مستوى الأهمية المرتفع، وانحراف معياري (0.771)، ويدل انخفاض الانحراف المعياري على

التجانس بين إجابات أفراد العينة. بالمقابل حققت الفقرة السادسة والتي تنص على " يراعي المدير

مستوى رضا المعلمين عن طبيعة ما يقومون بعمله" أقل متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة بلغت

(3.79) وهي ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، وانحراف معياري (0.822)، ويدل انخفاض الانحراف المعياري على قلة التجانس بين إجابات أفراد العينة. وبشكل عام حقق مجال تحديد السلطة والمسؤولية مستوى أهمية مرتفع، بمتوسط حسابي (3.94)، مما يدل على أن مستوى تحديد السلطة والمسؤولية لدى مديري المدارس مرتفع.

البُعد الثاني: تفويض السلطة

تم قياس بُعد تفويض السلطة من خلال سبعة فقرات، والجدول (4-10) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد تفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
8	يُتيح تفويض السلطة للمعلمين التحلي بروح المبادرة والابتكار.	1	4.29	0.663	مرتفعة
9	يسهم تفويض السلطة في زيادة متانة العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	2	4.22	0.681	مرتفعة
10	يترك مدير المدرسة للمعلمين الحرية في إنجاز المهام المطلوبة دون تدخل.	3	4.20	0.706	مرتفعة
11	يتم إنجاز الأعمال في المدرسة في حال غياب مدير المدرسة.	7	3.97	0.729	مرتفعة
12	لا يوجد مركزية في اتخاذ القرارات.	6	4.05	0.721	مرتفعة
13	يعمل مدير المدرسة على إعداد قيادات للمستقبل.	5	4.08	0.718	مرتفعة
14	يعمل مدير المدرسة على بناء العلاقات الإنسانية في المدرسة عن طريق سيادة للثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.	4	4.11	0.709	مرتفعة
	تفويض السلطة		4.13	0.692	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد تفويض السلطة بين (3.97-4.29) وهي تصنف على أنها ضمن مستوى الأهمية المرتفع ، وحقت الفقرة الثامنة والتي تنص على "يتيح تفويض السلطة للمعلمين التحلي بروح المبادرة والابتكار " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (4.29) وهو ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وانحراف معياري (0.663) وانخفاض قيمته يدل على التجانس في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. بينما حققت الفقرة الحادية عشر والتي تنص على " يتم إنجاز الأعمال في المدرسة في حال غياب مدير المدرسة " أقل متوسط حسابي بقيمة (3.97) وهو ضمن المستوى المتوسط، وانحراف معياري (0.729)، وانخفاض قيمته يدل على التجانس في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. وبشكل عام حقق بُعد تفويض السلطة مستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (4.13)، مما يدل على أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس مرتفع.

البُعد الثالث: تقييم الأداء وتقويمه

تم قياس بُعد تقييم الأداء وتقويمه من خلال ست فقرات، والجدول (4-11) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد تقييم الأداء وتقويمه

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
15	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم الأداء.	4	4.01	0.642	مرتفعة
16	يستخدم مدير المدرسة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	1	4.23	0.593	مرتفعة
17	يقوم مدير المدرسة بإخبار المعلمين بنتائج تقييمهم وبشكل منتظم.	6	3.95	0.751	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
18	يناقش مدير المدرسة المعلمين وباستمرار بشأن نتائج تقييمهم.	5	3.97	0.746	مرتفعة
19	يمتلك مدير المدرسة اجراءات ذات فاعلية للتعامل مع جوانب ضعف المعلمين التي كشف عنها النمو المهني.	3	4.11	0.665	مرتفعة
20	يقنع مدير المدرسة المعلمون بأن النمو المهني يهدف إلى تطوير أدائهم.	2	4.16	0.655	مرتفعة
	تقييم الأداء وتقويمه		4.07	0.681	مرتفعة

من الجدول رقم (4-11) حقق بُعد تقييم الأداء وتقويمه مستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (4.07)، مما يدل على أن مستوى تقييم الأداء وتقويمه لدى مديري المدارس مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة. وحققت الفقرة السادسة عشر والتي تنص على " يستخدم مدير المدرسة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (4.23) وهي ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، وانحراف معياري (0.593)، وهي قيمة منخفضة تدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة. بينما حققت الفقرة السابعة عشر والتي تنص على " يقوم مدير المدرسة بإخبار المعلمين بنتائج تقييمهم وبشكل منتظم " أقل متوسط حسابي بقيمة (3.95) وهي ضمن مستوى الأهمية المرتفع، وانحراف معياري (0.751).

البُعد الرابع: النمو المهني

تم قياس بُعد النمو المهني من خلال سبع فقرات، والجدول (12) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد النمو المهني

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
21	يهتم مدير المدرسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة لمعلمي المدرسة.	4	3.89	0.726	مرتفعة
22	يستطيع المعلمون أن يتبادلوا المعلومات مع مدير المدرسة حول المشكلات التي تواجههم.	3	3.92	0.751	مرتفعة
23	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين في العمل بشكل راقى.	5	3.80	0.781	مرتفعة
24	يقوم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين بشكل متواصل.	1	3.97	0.699	مرتفعة
25	يوفر مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لتطوير الذات.	7	3.70	0.790	مرتفعة
26	يعزز مدير المدرسة السلوكيات الإيجابية لدى المعلمين.	6	3.76	0.789	مرتفعة
27	يثير مدير المدرسة دافعية المعلمين للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.	2	3.95	0.698	مرتفعة
	النمو المهني		3.86	0.761	مرتفعة

من الجدول (4-12) حقق بُعد النمو المهني مستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (3.86)،

مما يدل على أن مستوى النمو المهني لدى مديري المدارس مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

وحققت الفقرة الرابعة والعشرون والتي تنص على "يقوم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين بشكل

متواصل" أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (3.97) وهي ضمن مستوى الأهمية المرتفع،

وانحراف معياري (0.966)، وهي قيمة منخفضة تدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة. بينما

حققت الفقرة الخامسة والعشرون والتي تنص على "يوفر مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لتطوير

الذات " أقل متوسط حسابي بقيمة (3.70) وهي ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، وانحراف معياري (0.70)، وهي قيمة منخفضة تدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة.

البُعد الخامس: السلوك الإبداعي

تم قياس بُعد السلوك الإبداعي من خلال سبع فقرات، والجدول (4-13) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

الجدول رقم (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد السلوك الإبداعي

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
28	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني الأفكار الجديدة التي تخدم العملية التعليمية.	3	4.15	0.708	مرتفعة
29	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التميز في الأداء.	6	4.01	0.721	مرتفعة
30	يوفر مدير المدرسة بيئة جيدة لتبني الأفكار الجديدة.	7	3.97	0.727	مرتفعة
31	يهتم مدير المدرسة بالتغيرات الإيجابية في سلوك المعلمين في المدرسة.	5	4.07	0.719	مرتفعة
32	يشجع مدير المدرسة العمل الجماعي ويحرص على بناء الفريق.	4	4.11	0.715	مرتفعة
33	تتسم علاقات مدير المدرسة مع المعلمين بأنها علاقات تعاونية.	1	4.22	0.681	مرتفعة
34	يؤمن مدير المدرسة دائما بتطبيق أفكار جديدة في العمل.	2	4.17	0.701	مرتفعة
	السلوك الإبداعي		4.01	0.70	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد السلوك الإبداعي بين (3.97-4.22) وهي تصنف على أنها ضمن مستوى الأهمية المرتفع ، وحقت الفقرة الثلاثة والثلاثون والتي تنص على "تتسم علاقات مدير المدرسة مع المعلمين بأنها علاقات تعاونية " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (4.22) وهو ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وانحراف معياري (0.739) وانخفاض قيمته يدل على التجانس في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. بينما حققت الفقرة الثلاثون والتي تنص على " يوفر مدير المدرسة بيئة جيدة لتبني الأفكار الجديدة " أقل متوسط حسابي بقيمة (3.97) وهو ضمن المستوى المتوسط، وانحراف معياري (0.681). وبشكل عام حقق بُعد السلوك الإبداعي مستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (4.01)، مما يدل على أن مستوى السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
حسب الجنس

وللاجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين

استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-14) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تحديد السلطة والمسؤولية	ذكر	127	3.92	0.749	0.269	315	0.755
	أنثى	190	4.01	0.692			
تفويض السلطة	ذكر	127	3.88	0.745	0.237	315	0.742
	أنثى	190	4.07	0.678			
تقييم الأداء وتقييمه	ذكر	127	3.80	0.791	0.369	315	0.801
	أنثى	190	3.93	0.715			
النمو المهني	ذكر	127	3.77	0.792	0.325	315	0.793
	أنثى	190	4.00	0.795			
السلوك الإبداعي	ذكر	127	3.91	0.701	0.3100	315	0.691
	أنثى	190	4.02	0.713			
الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس ككل	ذكر	127	3.87	0.568	0.270	315	0.714
	أنثى	190	3.400	0.593			

يتضح من الجدول (4-14) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع

المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

حسب المؤهل العلمي

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج

كما يلي:

جدول رقم (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.810	3.79	197	بكالوريوس	تحديد السلطة والمسؤولية
0.821	3.86	73	ماجستير	
0.832	3.78	47	دكتوراه	
0.742	3.85	197	بكالوريوس	تفويض السلطة
0.641	3.82	73	ماجستير	
0.714	3.80	47	دكتوراه	
0.732	3.59	197	بكالوريوس	تقييم الأداء وتقويمه
0.811	3.61	73	ماجستير	
0.822	3.45	47	دكتوراه	
0.790	3.48	197	بكالوريوس	النمو المهني
0.823	3.68	73	ماجستير	
0.834	3.52	47	دكتوراه	
0.801	3.80	197	بكالوريوس	السلوك الإبداعي
0.810	3.87	73	ماجستير	
0.815	3.72	47	دكتوراه	
0.612	3.69	197	بكالوريوس	الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس ككل
0.593	3.72	73	ماجستير	
0.604	3.65	47	دكتوراه	

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-16) اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد السلطة والمسؤولية	بين المجموعات	0.647	2	0.382	0.501	0.722
	داخل المجموعات	323.570	313	0.646		
	المجموع	324.217	315			
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.267	2	0.092	0.163	0.863
	داخل المجموعات	222.520	313	0.587		
	المجموع	222.787	315			
تقييم الأداء وتقييمه	بين المجموعات	2.564	2	0.800	1.281	0.420
	داخل المجموعات	365.442	313	0.750		
	المجموع	368.006	315			
النمو المهني	بين المجموعات	3.520	2	1.570	2.917	0.091
	داخل المجموعات	293.312	313	0.734		
	المجموع	296.832	315			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	0.597	2	0.401	0.510	0.722
	داخل المجموعات	333.541	313	0.735		
	المجموع	334.138	315			
الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس ككل	بين المجموعات	0.392	2	0.255	0.500	0.657
	داخل المجموعات	229.154	313	0.356		
	المجموع	229.546	315			

يتضح من الجدول (4-16) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع

المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير

المؤهل العلمي.

حسب سنوات الخبرة

وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس التي يمارسها القادة التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.80	3.43	73	أقل من 5 سنوات	تحديد السلطة والمسؤولية
0.97	3.92	103	من 5 - 10 سنوات	
0.66	3.94	141	أكثر من 10 سنوات	
0.83	3.49	73	أقل من 5 سنوات	تفويض السلطة
0.67	3.89	103	من 5 - 10 سنوات	
0.61	3.96	141	أكثر من 10 سنوات	
0.86	2.78	73	أقل من 5 سنوات	تقييم الأداء وتقويمه
0.67	3.71	103	من 5 - 10 سنوات	
0.71	3.76	141	أكثر من 10 سنوات	
0.79	3.33	73	أقل من 5 سنوات	السلوك الإبداعي
0.97	3.82	103	من 5 - 10 سنوات	
0.66	3.95	141	أكثر من 10 سنوات	
0.91	3.34	73	أقل من 5 سنوات	النمو المهني
0.75	3.68	103	من 5 - 10 سنوات	
0.74	3.81	141	أكثر من 10 سنوات	
0.59	3.28	73	أقل من 5 سنوات	الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس ككل
0.50	3.80	103	من 5 - 10 سنوات	
0.48	3.89	83	أكثر من 10 سنوات	

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (4-18) اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإدارة بالاستثناء لدى مديري تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحديد السلطة والمسؤولية	بين المجموعات	26.694	2	12.741	28.562	0.000
	داخل المجموعات	198.703	313	0.592		
	المجموع	225.397	315			
تفويض السلطة	بين المجموعات	24.901	2	12.513	27.441	0.000
	داخل المجموعات	162.961	313	0.539		
	المجموع	187.862	315			
تقييم الأداء وتقويمه	بين المجموعات	59.446	2	29.661	59.210	0.000
	داخل المجموعات	201.541	313	0.511		
	المجموع	260.987	315			
النمو المهني	بين المجموعات	14.635	2	6.883	9.611	0.000
	داخل المجموعات	250.408	313	0.591		
	المجموع	265.043	315			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	21.690	2	13.857	27.501	0.000
	داخل المجموعات	198.713	313	0.573		
	المجموع	220.403	315			
الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس ككل	بين المجموعات	28.201	2	14.747	53.310	0.000
	داخل المجموعات	115.322	313	0.365		
	المجموع	143.523	315			

يتضح من الجدول (4-18) أن قيم مستويات الدلالة كانت أقل من (0.05) في جميع المجالات،

وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، ولمعرفة

اتجاه الفروق بين فئات الخبرة تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنة كما يبين الجدول (4-19) التالي:

الجدول رقم (4-19) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين استجابات أفراد الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
تحديد السلطة والمسؤولية	أقل من 5 سنوات	3.43	*	*	*
	من 5 - 10 سنوات	3.92	*	*	*
	أكثر من 10 سنوات	3.94	*	*	*
تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	3.49	*	*	*
	من 5 - 10 سنوات	3.89	*	*	*
	أكثر من 10 سنوات	3.96	*	*	*
تقييم الأداء وتقويمه	أقل من 5 سنوات	2.78	*	*	*
	من 5 - 10 سنوات	3.71	*	*	*
	أكثر من 10 سنوات	3.76	*	*	*
النمو المهني	أقل من 5 سنوات	3.33	*	*	*
	من 5 - 10 سنوات	3.82	*	*	*

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات	3.95	*	*	
	أقل من 5 سنوات	3.34	*	*	*
	من 5 - 10 سنوات	3.68	*	*	*
	أكثر من 10 سنوات	3.81	*	*	
الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس ككل	أقل من 5 سنوات	3.28	*	*	*
	من 5 - 10 سنوات	3.80	*	*	*
	أكثر من 10 سنوات	3.89	*	*	

* فرق دال احصائياً

يتضح من الجدول (4-19) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة أقل من

(0.05) في جميع المجالات بين فئات الخبرة ولصالح الفئات الأعلى خبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة

نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات متغير

الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس، والمتوسط الحسابي العام للمتغير بالإضافة على الرتب

ومستوى الأهمية.

الجدول رقم (4-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمجالات متغير التماثل الوظيفي

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	مرتفعة	0.704	4.11	الولاء التنظيمي
1	مرتفعة	0.682	4.20	تماسك الجماعة (العضوية)
2	مرتفعة	0.701	4.18	التشابه التنظيمي
	مرتفعة	0.684	4.16	التماثل الوظيفي

يبين الجدول (4-20) إن هنالك اختلافات في قيم المتوسطات الحسابية لمجالات متغير التماثل الوظيفي، لكنها تشابهت في مستوى الأهمية فجميعها حققت مستوى أهمية مرتفع. وحققت بعد تماسك الجماعة (العضوية) أعلى قيمة متوسط حسابي حيث بلغ (4.20)، يليه بُعد التشابه التنظيمي بمتوسط حسابي (4.18). وحققت بعد الولاء التنظيمي أقل متوسط حسابي بلغ (4.11)، وبشكل عام حققت متغير التماثل الوظيفي مستوى أهمية نسبية مرتفع بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.16)، ويدل على أن مستوى التماثل الوظيفي عند مديري المدارس جاء بمستوى مرتفع.

وعلى مستوى المجالات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث تم عرضها كما جاءت في جدول (4-20):

البعد الأول: الولاء التنظيمي

تم قياس بُعد الولاء التنظيمي من خلال سبع فقرات، والجدول (4-21) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات".

جدول (4-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد الولاء التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة"	المتوسط الحسابي"	الانحراف المعياري"	مستوى الأهمية
1	ييدي مدير المدرسة ولاء مستمر للمدرسة.	4	4.11	0.704	مرتفعة
2	يهتم مدير المدرسة بمصير المدرسة.	1	4.23	0.644	مرتفعة
3	يدافع مدير المدرسة عن سياسة المدرسة أمام الآخرين.	5	4.03	0.750	مرتفعة
4	يدافع مدير المدرسة عن المدرسة عند ذكرها بسوء.	6	4.03	0.834	مرتفعة
5	يتحدث مدير المدرسة باعتزاز عن انجازات المدرسة.	2	4.21	0.705	مرتفعة
6	يتأخر مدير المدرسة في المدرسة بعد الدوام تحقيقا للمصلحة العامة.	3	4.13	0.733	مرتفعة
7	يبذل مدير المدرسة جهودًا غير اعتيادية لتحقيق أهداف المدرسة.	7	4.00	0.840	مرتفعة
	الولاء التنظيمي		4.11	0.704	مرتفعة

من خلال نتائج تحليل المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول رقم (4-21) يتبين أن فقرات بُعد الولاء التنظيمي كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، وحقت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي بين فقرات البُعد، والتي تنص على " يهتم مدير المدرسة بمصير المدرسة " وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.23) وهي ضمن مستوى الأهمية المرتفع، وانحراف معياري (0.644)، ويدل انخفاض الانحراف المعياري على التجانس بين إجابات أفراد العينة. بالمقابل حققت الفقرة السابعة والتي تنص على " يبذل مدير المدرسة جهودًا غير اعتيادية لتحقيق أهداف المدرسة " أقل متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة بلغت (4.00) وهي ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، وانحراف معياري (0.840)، ويدل انخفاض الانحراف المعياري على التجانس بين إجابات أفراد العينة. وبشكل عام

حقق بُعد الولاء التنظيمي مستوى أهمية مرتفع، بمتوسط حسابي (4.11)، مما يدل على أن مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس مرتفع .

البُعد الثاني: تماسك الجماعة (العضوية)

تم قياس بُعد تماسك الجماعة (العضوية) من خلال سبع فقرات، والجدول (4-22) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

الجدول رقم (4-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبُعد تماسك الجماعة (العضوية)

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة"	المتوسط الحسابي"	الانحراف المعياري"	مستوى الأهمية
8	يعمل مدير المدرسة مع المعلمين كأُسرة لتحقيق رسالة المدرسة.	7	4.11	0.749	مرتفعة
9	يمنح مدير المدرسة العاملين في المدرسة الرعاية التي يستحقونها.	1	4.31	0.657	مرتفعة
10	يشرك مدير المدرسة العاملين في المدرسة في صناعة القرارات في المدرسة.	5	4.17	0.737	مرتفعة
11	يشجع مدير المدرسة مبادرات تهدف إلى التطوير .	6	4.15	0.742	مرتفعة
12	يبذل مدير المدرسة كل الجهود لأداء وظيفته بصورة أفضل.	3	4.26	0.705	مرتفعة
13	يعامل مدير المدرسة المعلمين على نحو عادل في المدرسة.	4	4.21	0.712	مرتفعة
14	يعطي مدير المدرسة ملاحظات دقيقة للعاملين بصورة منتظمة بشأن أدائهم.	2	4.19	0.704	مرتفعة
	تماسك الجماعة (العضوية)		4.20	0.682	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد تماسك الجماعة (العضوية) بين (4.11-4.31) وهي تصنف على أنها ضمن مستوى الأهمية المرتفع ، وحققت الفقرة التاسعة والتي تنص على "يمنح مدير المدرسة العاملين في المدرسة الرعاية التي يستحقونها" أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (4.31) وهو ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وانحراف معياري (0.657) وانخفاض قيمته يدل على التجانس في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. بينما حققت الفقرة الثامنة والتي تنص على "يعمل مدير المدرسة مع المعلمين كأسرة لتحقيق رسالة المدرسة " أقل متوسط حسابي بقيمة (4.11) وهو ضمن المستوى المرتفع، وانحراف معياري (0.749)، وارتفاع قيمته يدل على وجود اختلافات في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. وبشكل عام حقق بُعد تماسك الجماعة (العضوية) مستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (4.20)، مما يدل على أن مستوى تماسك الجماعة (العضوية) مرتفع لدى مديري المدارس.

البُعد الثالث: مجال التشابه التنظيمي

تم قياس بُعد مجال التشابه التنظيمي من خلال سبع فقرات، والجدول (4-23) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

الجدول رقم (4-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد مجال التشابه التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
15	تتماثل صورة المدرسة كما يراها مدير المدرسة مع تطلعات المجتمع المحلي.	5	4.16	0.719	مرتفعة
16	يوجد تطابق بين قيم مدير المدرسة وقيم العاملين فيها.	6	4.13	0.724	مرتفعة
17	ينظر مدير المدرسة إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاته الخاصة.	7	4.09	0.724	مرتفعة
18	يراعي مدير المدرسة في قراراته أن يأخذ بعين الاعتبار العواقب المحتملة التي تؤثر على المدرسة وعلى سمعتها.	3	4.20	0.706	مرتفعة
19	تتناغم أفكار مدير المدرسة مع أفكار العاملين في المدرسة.	1	4.28	0.656	مرتفعة
20	يرى مدير المدرسة أن نجاح المدرسة وتميزها نجاح له وللعاملين في المدرسة.	2	4.23	0.700	مرتفعة
21	تتوافق خطط مدير المدرسة مع خطط العاملين فيها.	4	4.19	0.711	مرتفعة
	مجال التشابه التنظيمي		4.18	0.701	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية ل فقرات بُعد مجال التشابه التنظيمي بين (4.09-4.28) وهي تصنف على أنها ضمن مستوى الأهمية المرتفع ، وحققت الفقرة التاسعة عشر والتي تنص على **تتناغم أفكار مدير المدرسة مع أفكار العاملين في المدرسة** " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (4.28) وهو ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وانحراف معياري (0.656) وانخفاض قيمته يدل على تجانس في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. بينما حققت الفقرة السابعة عشر والتي تنص على **" ينظر مدير المدرسة إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاته الخاصة "** أقل متوسط حسابي بقيمة (4.09) وهو ضمن المستوى المرتفع، وانحراف معياري (0.724)، وارتفاع قيمته يدل على

التجانس في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. وبشكل عام حقق بُعد التشابه التنظيمي مستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي (4.18)، مما يدل على أن مستوى التشابه التنظيمي مرتفع لدى مديري المدارس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

حسب الجنس

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-24) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي الدلالة
الولاء التنظيمي	ذكر	127	4.07	0.70	0.770	315	0.683
	أنثى	190	4.11	0.71			
تماسك الجماعة (العضوية)	ذكر	127	4.02	0.73	0.858	315	0.633
	أنثى	190	4.06	0.72			
مجال التشابه التنظيمي	ذكر	127	4.00	0.75	0.842	315	0.499
	أنثى	190	4.06	0.74			
التماثل الوظيفي	ذكر	127	4.04	0.67	0.384	315	0.810
	أنثى	190	4.08	0.64			

يتضح من الجدول (4-24) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

حسب المؤهل العلمي

وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات التماثل الوظيفي لدى القادة التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات التماثل الوظيفي لدى القادة التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.68	4.10	197	بكالوريوس	الولاء التنظيمي
0.70	4.07	73	ماجستير	
0.75	4.00	47	دكتوراه	
0.70	4.09	197	بكالوريوس	تماسك الجماعة (العضوية)
0.72	4.13	73	ماجستير	
0.75	4.01	47	دكتوراه	
0.67	4.06	197	بكالوريوس	مجال التشابه التنظيمي
0.71	4.11	73	ماجستير	
0.81	4.01	47	دكتوراه	
0.61	4.08	197	بكالوريوس	التماثل الوظيفي ككل
0.65	4.10	73	ماجستير	
0.69	4.00	47	دكتوراه	

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-26) اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة على مجالات التماثل الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	1.210	2	0.546	1.210	0.331
	داخل المجموعات	170.536	313	0.448		
	المجموع	171.746	315			
تماسك الجماعة (العضوية)	بين المجموعات	0.060	2	0.040	0.061	0.830
	داخل المجموعات	172.603	313	0.437		
	المجموع	172.663	315			
مجال التشابه التنظيمي	بين المجموعات	0.041	2	0.027	0.042	0.851
	داخل المجموعات	241.309	313	0.603		
	المجموع	241.35	315			
التماثل الوظيفي ككل	بين المجموعات	0.158	2	0.083	0.266	0.703
	داخل المجموعات	146.842	313	0.430		
	المجموع	147.00	315			

يتضح من الجدول (4-26) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع

المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حسب الخبرة

وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

العينة على مجالات التماثل الوظيفي لدى القادة التربويين تبعا لمتغير الخبرة، وكانت النتائج كما

يلي:

الجدول رقم (4-27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات التماثل الوظيفي لدى القادة التربويين تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.73	3.80	73	أقل من 5 سنوات	الولاء التنظيمي
0.66	4.07	103	من 5 - 10 سنوات	
0.67	4.10	141	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.75	73	أقل من 5 سنوات	تماسك الجماعة (العضوية)
0.65	4.02	103	من 5 - 10 سنوات	
0.64	4.06	141	أكثر من 10 سنوات	
0.72	3.74	73	أقل من 5 سنوات	مجال التشابه التنظيمي
0.71	4.03	103	من 5 - 10 سنوات	
0.68	4.05	141	أكثر من 10 سنوات	
0.71	3.76	73	أقل من 5 سنوات	التماثل الوظيفي ككل
0.69	4.04	103	من 5 - 10 سنوات	
0.66	4.07	141	أكثر من 10 سنوات	

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-28) اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد العينة على مجالات التماثل الوظيفي لدى القادة التربويين تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	12.811	2	6.301	14.109	0.000
	داخل المجموعات	167.841	313	0.411		
	المجموع	180.652	315			
تماسك الجماعة (العضوية)	بين المجموعات	12.400	2	5.766	13.006	0.000
	داخل المجموعات	175.011	313	0.405		
	المجموع	187.411	315			
مجال التشابه التنظيمي	بين المجموعات	11.401	2	6.349	11.718	0.000
	داخل المجموعات	255.081	313	0.583		
	المجموع	266.482	315			
التماثل الوظيفي ككل	بين المجموعات	12.201	2	6.047	15.108	0.000
	داخل المجموعات	150.633	313	0.343		
	المجموع	162.834	315			

يتضح من الجدول (4-28) أن قيم مستويات الدلالة كانت أقل من (0.05) في جميع المجالات، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، ولمعرفة اتجاه الفروق بين فئات الخبرة تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنة كما يبين الجدول (4-29) التالي:

الجدول رقم (4-29) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الولاء التنظيمي	أقل من 5 سنوات	3.80		*	*
	من 5 - 10 سنوات	4.07	*		*
	أكثر من 10 سنوات	4.10	*	*	
تماسك الجماعة (العضوية)	أقل من 5 سنوات	3.75		*	*
	من 5 - 10 سنوات	4.02	*		*
	أكثر من 10 سنوات	4.06	*	*	
مجال التشابه التنظيمي	أقل من 5 سنوات	3.74		*	*
	من 5 - 10 سنوات	4.03	*		*
	أكثر من 10 سنوات	4.05	*	*	
التماثل الوظيفي ككل	أقل من 5 سنوات	3.76		*	*
	من 5 - 10 سنوات	4.04	*		*
	أكثر من 10 سنوات	4.07	*	*	

* فرق دال احصائياً

يتضح من الجدول (4-29) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة أقل من

(0.05) في جميع المجالات بين جميع فئات الخبرة ولصالح الفئات الأعلى خبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل

الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة ارتباطية

بين الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس، والتماثل الوظيفي، كما يبين الجدول (4-30) التالي:

الجدول رقم (4-30) يبين قيم معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين درجة

ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة

نظر المعلمين

المجال	الولاء التنظيمي	تماسك الجماعة (العضوية)	مجال التشابه التنظيمي	التماثل الوظيفي
تحديد السلطة والمسؤولية	معامل الارتباط	**0.671	**0.683	**0.676
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
تفويض السلطة	معامل الارتباط	**0.639	**0.677	**0.680
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
تقييم الأداء وتقويمه	معامل الارتباط	**0.631	**0.650	**0.586
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
النمو المهني	معامل الارتباط	**0.647	**0.651	**0.658
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000

التمائل الوظيفي	مجال التشابه التنظيمي	تماسك الجماعة (العضوية)	الولاء التنظيمي		المجال
**0.658	**0.661	**0.649	**0.627	معامل الارتباط	السلوك
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الإبداعي
**0.657	**0.660	**0.641	**0.637	معامل الارتباط	الإدارة بالاستثناء لدى
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	مديري المدارس ككل

ويوضح الجدول (4-30) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري

المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين

، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس أو أي من مجالاته كلما

زاد مستوى التماثل الوظيفي ومجالاته لديهم، والعكس صحيح.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينصّ على ما درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة ممارسة مرتفعة على الدرجة الكلية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يمارسون الإدارة بالاستثناء أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية وهذا مؤشر إيجابي، وإلى إدراك مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين أهمية ممارسة الإدارة بالاستثناء كما يرى المعلمون لما لها من دور كبير في نجاح الأعمال والمهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة، كما قد تعزى إلى قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات، و تحديد المهام والواجبات بما يتناسب مع مهارات وقدرات المعلمين، وتقديم الدعم اللازم للمعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية، و تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن أدائهم من أجل الارتقاء بالعمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المنتشري (2022)، التي أظهرت نتائجها أن الإدارة بالاستثناء جاءت مرتفعة، واختلفت مع دراسة الخزاعلة (2021) التي جاء نتائجها بمستوى متوسط.

أمّا بالنسبة لمجالات الإدارة بالاستثناء، فقد تمت مناقشتها كما يلي:

المجال الأول: تحديد السلطة والمسؤولية

أظهرت النتائج أنّ فقرات بُعد تحديد السلطة والمسؤولية كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الرابعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مديري المدارس يضعون معايير وقواعد

محددة لأداء المعلمين، ويتيحون للمعلمين الفرص للمشاركة في القرارات المتعلقة بالأفكار الإبداعية، كما يمنحونهم حرية المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة، ومقداراً من السلطة يتناسب مع المسؤوليات، واتخاذ الفعل التصحيحي حال حدوث الخطأ أو الابتعاد عن المعايير.

المجال الثاني: تفويض السلطة

أظهرت النتائج أنّ فقرات مجال تفويض السلطة كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مديري المدارس يفوضون السلطة للمعلمين مما يعزز لديهم روح المبادرة والابتكار، وزيادة متانة العلاقات الإنسانية، وترك الحرية لهم في إنجاز المهام المطلوبة دون تدخل، مما يعزز الذاتية لدى المعلمين، وينجزون الأعمال على أتمّ وجه حتى في غياب المدير.

المجال الثالث: تقييم الأداء وتقييمه

أظهرت النتائج أنّ فقرات مجال تقييم الأداء وتقييمه كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الثانية، وتعزو الباحثة ذلك أنّ مديري المدارس يشركون المعلمين في عملية تقييم الأداء، وإخبارهم بنتائج تقييمهم وبشكل منتظم، والعمل على تعزيز جوانب الضعف عندهم.

المجال الرابع: النمو المهني

أظهرت النتائج أنّ فقرات النمو المهني كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الخامسة، وتعزو الباحثة ذلك أنّ مديري المدارس يهتمون بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة لمعلمي المدرسة، والمشاركة في حلّ مشكلات المدرسة، والعمل على تحفيز المعلمين وتشجيعهم بشكل مستمر.

المجال الخامس: السلوك الإبداعي

أظهرت النتائج أنّ فقرات مجال السلوك الإبداعي كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، جاءت بالمرتبة الثالثة، وتعزو الباحثة ذلك أنّ مديري المدارس يشجعون المعلمين على تبني الأفكار الجديدة التي تخدم العملية التعليمية، مما يؤدي إلى التميز في الأداء، وتبني الأفكار الجديدة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينصّ على توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء في مديرية التربية والتعليم للواء الحيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. وهذا يدل على تشابه مستوى تطبيق الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس من الجنسين، حيث أنهم يمتلكون ويكتسبون تقريبا نفس المهارات والخبرات والمعارف.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يدل على تشابه مستوى الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، فهم يتفوقون على أمر واحد - بغض النظر عن المؤهل العلمي - وهو أهمية تطبيق أبعاد الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في الميدان التربوي، والسعي نحو التميز وإحداث التغيير، ومشاركة الجميع في مراحل التنفيذ.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) في جميع المجالات بين جميع فئات الخبرة ولصالح الفئات الأعلى خبرة، وهذا يدل على أنه كلما زادت عدد سنوات خبرة المدراء زاد مستوى الإدارة بالاستثناء لديهم، (من وجهة نظر المعلمين

المستجيبين) وحيث أن مديري المدارس الأعلى خبرة والأكثر انفتاحاً وتقبلاً للتغيرات الجديدة، وقدرتهم على امتلاك أساليب جديدة، تمكنهم من تطبيقها على أرض الواقع ومشاهدة نتائجها من أجل إيجاد حلول لها.

مناقشة نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على ما مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أنّ مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة ممارسة مرتفعة على الدرجة الكلية، مما يعزو إلى مديري المدارس يمتلكون الإعداد الجيد الذي فيهم قيم واتجاهات إيجابية تزيد من تماثلهم التنظيمي، وإيمانهم برسالتهم، واقتناعهم بمهنتهم، ووعيهم بأدوارهم، واستعدادهم لخدمة وطنهم عوامل تسهم في سعيهم لحفظ سمعة مدارسهم، والذوبان في معتقداتها، والدفاع عن مصالحها، والعمل على خدمتها، وبذل الجهود لتحقيق أهدافها واعتبارها أهدافاً لهم، والتماشي مع قيمها، والحرص على البقاء فيها، والفخر بخصائصها، والولاء والانتماء لها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهومي (2022)، ودراسة الخزاعي (2022) التي أظهرتا أن مستوى التماثل التنظيمي جاء بمستوى مرتفع.

أمّا بالنسبة لمجالات الإدارة بالاستثناء، فقد تمت مناقشتها كما يلي:

المجال الأول: الولاء التنظيمي

أظهرت النتائج أنّ فقرات مجال الولاء التنظيمي كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الثالثة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يملكون ولاء تنظيمياً مرتفعاً نحو المدارس التي يعملون بها، ومهتمون بسمعتها، والتفاخر بإنجازاتها.

المجال الثاني: تماسك الجماعة (العضوية)

أظهرت النتائج أنّ فقرات مجال تماسك الجماعة كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ لديهم اهتمام مطلق بمصير مدارسهم، وينتمون لها، ويدافعون عنها ضد أي إشاعة غير صحيحة، ويتحدثون عن مدارسهم باعتزاز، ويفتخرون بالإنجازات.

المجال الثالث: التشابه التنظيمي

أظهرت النتائج أنّ فقرات مجال التشابه التنظيمي كانت ضمن مستوى الأهمية النسبية المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الثانية، وتعزو الباحثة ذلك أن مديري المدرسة يمنحون العاملين في المدرسة الرعاية التي يستحقونها، ويقدمون الملاحظات القيمة التي من شأنها تحقيق أهداف المدرسة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع، والذي ينصّ على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. وهذا يدل على تشابه مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، حيث أنهم يقدمون الانتماء والولاء والتضحية من أجل مدارسهم مديري مدارس كانوا أو مديرات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يدل على تشابه مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين

مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، حيث يكون التكافؤ بين القادة من حيث البرامج التدريبية، واكتساب الخبرة الميدانية، وتقديم الاقتراحات لإبداعية والسعي لتنفيذها.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) في جميع المجالات بين جميع فئات الخبرة ولصالح الفئات الأعلى خبرة، وهذا يدل على أنه كلما زادت عدد سنوات خبرة المعلمين كلما زاد في مستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، حيث إن المديرين أصحاب الخبرة الأعلى عندهم قدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات والحلول مناسبة بسبب ما عايشوه من أحداث سابقة تعرضوا لها، وكونوا منها ثقافة تؤهل لتقديم الأفضل.

مناقشة نتائج السؤال الخامس، والذي ينص على هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل الوظيفي في مدارس لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين ، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس أو أي من مجالاته ساهم ذلك إيجاباً في تعزيز التماثل الوظيفي للمعلمين في لواء الجيزة وهذا يؤكد الدورة الكاملة للإدارة بالاستثناء والتي تقوم على الأداء الحالي لدى الموظف مقارنة بالأداء المطلوب منه للوصول للأهداف وتحقيقها ضمن المعايير التي تم قياسها وتقويمها وتصحيح الإنحرافات التي تحدث في هذه الدورة، وكل هذا يتم في بيئة حاضنة داعمة لعملية التعلم والتعليم وربطها بالتماثل الوظيفي بأبعاده.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرات وتحليلات، تمّ التوصل إلى مجموعة من

التوصيات، وذلك كما هو مبين تالياً:

- زيادة صلاحيات وسلطات مُديري المدارس من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية واستقلالية مدارس حتى يتمكنون من منح العاملين المتميزين في الأداء الحوافز والمكافآت والجوائز، وكذلك توقيع عقوبات على المتسيبين والمهملين منهم .
- الاهتمام بتضمين الإدارة بالاستثناء في الواجبات الوظيفية لمديري المدارس، وفي معايير الإدارة المدرسية بنظام تطوير الأداء المدرسي، وفي معايير تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وفي برامج الترقّي للمستويات الإدارية العليا.
- استثمار مديري المدارس الأخطاء التي تحدث في العمل وتوظيفها في تصحيح المسارات، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار واتباع أساليب جديدة في مواجهته.
- تعزيز التماثل الوظيفي الموجود لدى مديري المدارس من قبل الوزارة ومحاولة الرفع من مستواه من خلال مراجعة الأنظمة الخاصة بموظفيها وتقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لهم والتي تسهم في إشباع حاجاتهم الوظيفية.
- زيادة عدد الدراسات عن الإدارة بالاستثناء باستخدام ادوات اخرى (كالمقابلة والملاحظة) وعقد الورشات والمحاضرات على شكل تطبيق عملي من خلال تعاون مدراء المدارس المجاورة مع بعضها.
- إجراء دراسات حول مراقبة الانحرافات (المراقبة بالاستثناء) لكشف مخاطر محتملة وبالتالي أخذ الحيطة والحذر من جانب الإدارة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو مازن، تهاني (2019). درجة ممارسه مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في محافظه الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

باشوية، حسين (2020). رؤية تحليلية للكفايات الإدارية "المعرفية والأدائية" اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12 (4)، 53-72.

بومجان، عادل، وموسى، عبد الناصر (2015). التمكين الاداري وأثره على أداء المؤسسة- دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة، مجلة جامعة بسكرة للبحوث الاقتصادية والإدارية، 1 (7)، 293 - 321.

الحراصي، رياء بنت خليفة (2016). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير منشورة] كلية العلوم والاداب، جامعة نزوى، عُمان.

الحربي، فهد (2019). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، دراسات - العلوم التربوية ، 46 (1)، 857-867.

رسمي، محمد، وشعلان، عبد الحميد، والكثيري، فاطمة (2020). التمكين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية، 31 (121)، 327-345.

احمد، احمد (2018). محددات التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، 6 (12)، 3-188.

العتيبي، تركي (2016). التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9 (3)، 705-762.

المرابط، عثمان (2015). التماثل التنظيمي في القطاع الصحي العام: المفهوم والواقع، المجلة الإدارية، 1 (3)، 17-23.

الخليفات، مها (2016). أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 1(6)، 101-122.

الطراونة، مروان (2014). أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة.

الرشيدي، أحمد (2021). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التبادلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، *مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 20 (16)، 1-46.

الخرزاعلة، دعاء (2021). درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.

الخرزاعي، مرزوق (2022). التماثل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بتعليم مكة المكرمة. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 2(5)، 398-429.

خلف الله، محمود (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية: دراسة تطبيقية. *مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية*، 21(2)، 328-373.

الدرواشة، سناء (2022). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية لدى معلمي لواء الجامعة في ظل جائحة كورونا، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.

الزعبي، فادي (2017). إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، الجامعة الأردنية، عمان.

الشهومي، سعيد (2022). أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (25)، 255-284.

الشمري، فهد (2019). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين. [رسالة ماجستير منشورة] جامعة آل البيت المفرق، الأردن.

المواضية، رضا (2019). أثر التماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء . دراسات كلية العلوم التربوية، جامعة الزرقاء، الأردن (445) 137_155

الكيلاي، أنمار والزعبي، فادي (2018). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن. المجلة التربوية الأردنية، 3(3)، 1-17.

اللاحم، أروى (2021). درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(2)، 334 - 357.

المنتشري، عبد الرحمن (2022). درجة ممارسة الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9(1)، 190 - 227.

نوح، هوازن (2021). أخلاقيات العمل الإداري لدى قائدات رياض الأطفال وعلاقتها بمستويات التماثل التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر معلمات الرياض بمدينة مكة المكرمة. العلوم التربوية، 29(1)، 263 - 313.

النومسي، جملة والبلوي، نادية (2021). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها ببناء أبعاد الريادة الريادية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، 139 (139) ، 23-50.

النومسي، جملة والبلوي، نادية(2022). ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات تفويض السلطة الاتصال الفاعل تقييم الأداء وتقويمه) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (25)، 125-164.

الزعير، إبراهيم (2019). إدارة التغيير الأسس والمطلقات الفكرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. الوزان، أميرة والشايح، علي (2021). التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 10(1)، 1-237-257.

الروسان، عصمت (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة"، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة - الجمعية الاردنية لعلم النفس*، (2017) 166-181، (12).

السليمان، محمد (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن .

عمار، أحمد (2016). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء و أثرها على تنمية الخصائص الريادية : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة.

العجمي، حمد (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة بالاستثناء من وجهة نظرهم، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة.

الدراوشة، سناء (2022). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية لدى معلمي لواء الجامعة في ظل جائحة كورونا، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة ال البيت، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.

النصراوي، فانتن (2022). الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم، *مجلة كلية التربية الأساسية*، 1(113)، 313-342.

حسان، حسن، والعجمي، محمد (2015). الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة.

البوشي، محمد (2015). واقع التنمية المهنية لمعلم المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العال في ضوء توجهات مشروع المعلم الجديد. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة الملك سعود

المراجع الأجنبية

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Cassani F.(2017) "Demographic diversity and organizational performance: the moderating role of identification" thesis, University of Lugano.
- Ibrahim, H. & Al-Qatabi, M. (2017). The degree of availability of dimensions of organizational symmetry among workers in the General Directorate of Soil and Education in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, 5(2), 145-125.
- Bartels, J. (2017). Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. Unpublished master's thesis, University of Twente, the Netherlands
- Srinives,V (2020). An architecture for exception management in multiagent systems. *International Journal of Agent-Oriented Software Engineering*, 2 (3), 267-289.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.
- Dinçman, M. P. (2021). Mediating Effect of Organizational Identification on the Relationship between Leader-Member Exchange and Organizational Commitment among Primary School Teachers. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5(1), 1-24.
- Hasija, M. K. G., Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School. *International Bulletin of Management and Economics*, 9, 150-161.
- Yıldız, K. (2018). The effects of organizational prestige on organizational identification: a case study in primary schools. *European Journal of Education Studies*, 4(7), 1-19.
- Penno, M. (2021). The informational requirements of management by exception: A positive theory. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2978180>.
- Platon, E., Sabouret, N., & Honiden, S. (2013). An architecture for exception management in multiagent systems. *International Journal of Agent-Oriented Software Engineering*, 2 (3), 267-289

- Banerjee, A (2020). 5 main process of management by exception. Preserve Articles Retrieved 1 October, 2023. from <https://www.preservearticles.com/management/5-main-process-of-management-by-exception/29722>.
- Hong K Low L and Toner. (2014) organizational Health Astudy of Malaysian Privale higer learning. *International Journal of business and Society* 15, (2) 277_302.
- Meersman, R; Tari, Z. (2018). *On the Move to Meaningful Internet Systems 2018: CoopIS, DOA, GADA, and ODBASE*. Berlin, Germany, Springer Science+Business Media (<http://link.springer.com.ezlibrary.ju.edu.jo/book/10.1007/11914853>)
- Bautista, Alfredo & Ortega-Ruiz, Rosario. (2015). Teacher Professional Development: International Perspectives and Approaches. *Psychology, Society & Education*. 7(3), 240-251.
- Kasem, R. (2016). *Assessing the Impact of Organizational Culture on Achieving Business Excellence with a Moderating Role for Information and Communication Technology* (Doctoral dissertation, Rassel Kassem).
- Srintvas, K .(2020). *Management by Exception (MBE) & Management by objectives (MBO)*, Institute of Rural Management. Retrieved 16 November 2021, from <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D240817>

الملحقات

ملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية

الاستاذ/دكتور/الدكتورة.....المحترم/المحتم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تعد الباحثة دراسة بعنوان: " الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة علاقتها بالتمائل الوظيفي "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة التربوية / جامعة الشرق الاوسط. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، علماً بأن الإجابة على كل الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي: ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الأداة في صورتها الأولية، راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1- درجة انتماء الفقرات لموضوع الدراسة.

2- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: إيمان محمد إسمير بشير.

التخصص: قيادة وإدارة وتربوية/ جامعة الشرق الأوسط

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل الإجابة

الجنس: ذكر انثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس
دراسات عليا

الخبرات العلمية: أقل من 5 سنوات 5 الى 10 سنوات أكثر
من 10 سنوات

القسم الثاني: الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الحيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي

أولاً: الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: تحديد السلطة والمسؤولية								
1	يمكن لمدير المدرسة وضع معايير وقواعد محددة لأداء المعلمين.							
2	يمكن أن يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرص للمشاركة في القرارات المتعلقة بالأفكار الإبداعية.							
3	اعطاء مدير المدرسة المعلمين الحرية في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.							
4	منح مدير المدرسة مقداراً مناسباً من السلطة للمعلمين مع المسؤوليات.							
5	اتخاذ مدير المدرسة الفعل التصحيحي حال حدوث الخطأ أو الابتعاد عن المعايير.							

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
6	يتوفر الرضى عند المعلمين عن طبيعة ما يقومون بعمله.							
7	يوفر مدير المدرسة للمعلمين التغذية الراجعة حول مدى الكفاءة لأعمالهم.							
المجال الثاني: تفويض السلطة								
8	يتيح تفويض السلطة للمعلمين التحلي بروح المبادرة والابتكار.							
9	يسهم تفويض السلطة في زيادة متانة العلاقات الإنسانية بين المعلمين.							
10	يضع مدير المدرسة للمعلمين الحرية في إنجاز المهام المطلوبة دون تدخل.							
11	إنجاز الأعمال في المدرسة في حال غياب مدير المدرسة.							
12	لا يوجد مركزية في اتخاذ القرارات.							
13	يعمل مدير المدرسة على إعداد قيادات للمستقبل.							

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
14	يساهم مدير المدرسة على بناء العلاقات الإنسانية في المدرسة عن طريق سيادة الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.							
المجال الثالث: تقييم الأداء وتقويمه								
15	يعدل مدير المدرسة الأخطاء أولاً بأول ويتابع الإخفاقات حتى لا تستفحل.							
16	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم الأداء.							
17	يستخدم مدير المدرسة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.							
18	يقوم مدير المدرسة بإخبار المعلمين بنتائج تقييمهم وبشكل منتظم.							
19	يناقش مدير المدرسة المعلمين وباستمرار بشأن نتائج تقييمهم.							
20	يمتلك مدير المدرسة اجراءات ذات فاعلية للتعامل مع جوانب							

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	ضعف المعلمين التي كشفت عنها التقييم.							
21	يحاول مدير المدرسة اقناع المعلمين بأن التقييم يهدف إلى تطوير أدائهم.							
المجال الرابع: النمو المهني								
22	يهتم مدير المدرسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة لمعلمي المدرسة.							
23	يستطيع المعلمون أن يتبادلوا المعلومات مع مدير المدرسة حول المشكلات التي تواجههم.							
24	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين في العمل بشكل راقٍ.							
25	يقوم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين بشكل متواصل.							
26	يوفر مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لتطوير الذات.							

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
27	يعزز مدير المدرسة السلوكات الإيجابية لدى المعلمين.							
28	يثير مدير المدرسة دافعية المعلمين للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.							
المجال الخامس: السلوك الإبداعي								
29	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية.							
30	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التميز في الأداء.							
31	يوفر مدير المدرسة بيئة جيدة لتبني الأفكار الجديدة.							
32	يهتم مدير المدرسة بالتغيرات الإيجابية في سلوك المعلمين في المدرسة.							
33	يشجع مدير المدرسة العمل الجماعي ويحرص على بناء الفريق.							

التعديلات والمقترحات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							تتسم علاقات مدير المدرسة مع المعلمين بأنها علاقات تعاونية.	34
							يؤمن مدير المدرسة دائماً بتطبيق أفكار جديدة في العمل.	35

ثانياً: التماثل الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: الولاء التنظيمي								
1	يوجد لدى مدير المدرسة ولاء مستمر للمدرسة.							
2	يهتم مدير المدرسة بمصير المدرسة.							
3	يدافع مدير المدرسة عن سياسة المدرسة أمام الآخرين.							
4	يدافع مدير المدرسة عن المدرسة عند نكرها بسوء.							
5	يتحدث مدير المدرسة باعتراز عن انجازات المدرسة.							
6	يتأخر مدير المدرسة في المدرسة بعد الدوام تحقيقاً للمصلحة العامة.							
7	يبذل مدير المدرسة جهوداً غير اعتيادية لتحقيق أهداف المدرسة.							
المجال الثاني: تماسك الجماعة (العضوية)								
8	يعمل مدير المدرسة مع المعلمين كأسرة لتحقيق رسالة المدرسة.							
9	يمنح مدير المدرسة العاملين في المدرسة							

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	الرعاية التي يستحقونها.							
10	يشرك مدير المدرسة العاملين في المدرسة في صناعة القرارات في المدرسة.							
11	يشجع مدير المدرسة مبادرات تهدف إلى التطوير.							
12	يبذل مدير المدرسة كل الجهود لأداء وظيفته بصورة أفضل.							
13	يعامل مدير المدرسة المعلمين على نحو عادل في المدرسة.							
14	يعطي مدير المدرسة ملاحظات دقيقة للعاملين بصورة منتظمة بشأن أدائهم.							
المجال الثالث: مجال التشابه التنظيمي								
15	تتماثل صورة المدرسة كما يراها مدير المدرسة مع تطلعات المجتمع المحلي.							
16	يوجد تطابق بين قيم مدير المدرسة وقيم العاملين فيها.							

التعديلات والمقترحات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							ينظر مدير المدرسة إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاته الخاصة.	17
							يراعي مدير المدرسة في قراراته أن يأخذ بعين الاعتبار العواقب المحتملة التي تؤثر على المدرسة وعلى سمعتها.	18
							تتناغم أفكار مدير المدرسة مع أفكار العاملين في المدرسة.	19
							يرى مدير المدرسة أن نجاح المدرسة وتميزها نجاح له وللعاملين في المدرسة.	20
							تتوافق خطط مدير المدرسة مع خطط العاملين فيها.	21

انتهت الاستبانة

ملحق (2) أسماء السادة محكمي أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	اسم المحكم
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. خالد علي السرحان
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. راتب السعود
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. صالح أحمد عبابنة
جامعة اليرموك	إدارة تربوية	أستاذ	د. عماد بني خالد
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. عبد السلام العوامرة
جامعة اليرموك	مناهج وطرق تدريس	أستاذ	هادي طوالبة
جامعة الإسراء	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	د. هبة حسين المومني
جامعة اليرموك	إدارة تربوية	أستاذ	هاني عبيدات

ملحق (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية

المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة التربوية / جامعة الشرق الاوسط ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (استبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

لذا يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مقدرةً وشاكراً لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

الباحثة: إيمان محمد إسمير بشير

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل الإجابة

الجنس: ذكر انثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الحيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي

أولاً: الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	مواف إلى حد ما	غير موافق بشدة
المجال الأول: تحديد السلطة والمسؤولية					
1	يضع مدير المدرسة معايير وقواعد محددة لأداء المعلمين.				
2	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرص للمشاركة في القرارات المتعلقة بالأفكار الإبداعية.				
3	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة.				
4	يمنح مدير المدرسة المعلمين مقداراً من السلطة يتناسب مع المسؤوليات.				
5	يتخذ مدير المدرسة الفعل التصحيحي حال حدوث الخطأ أو الابتعاد عن المعايير.				
6	يراعي المدير مستوى رضا المعلمين عن طبيعة ما يقومون بعمله .				
7	يوفر مدير المدرسة للمعلمين التغذية الراجعة حول مدى كفاية أعمالهم.				
المجال الثاني: تفويض السلطة					
8	يتيح تفويض السلطة للمعلمين التحلي بروح المبادرة والابتكار .				
9	يسهم تفويض السلطة في زيادة متانة العلاقات الإنسانية بين المعلمين.				

درجة الموافقة				الفقرة	رقم الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	مواف إلى حد ما	موافق بشدة		
				يترك مدير المدرسة للمعلمين الحرية في إنجاز المهام المطلوبة دون تدخل.	10
				يتم إنجاز الأعمال في المدرسة في حال غياب مدير المدرسة.	11
				لا يوجد مركزية في اتخاذ القرارات.	12
				يعمل مدير المدرسة على إعداد قيادات للمستقبل.	13
				يعمل مدير المدرسة على بناء العلاقات الإنسانية في المدرسة عن طريق سيادة للثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.	14
المجال الثالث: تقييم الأداء وتقويمه					
				يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم الأداء.	15
				يستخدم مدير المدرسة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	16
				يقوم مدير المدرسة بإخبار المعلمين بنتائج تقييمهم وبشكل منتظم.	17
				يناقش مدير المدرسة المعلمين وباستمرار بشأن نتائج تقييمهم.	18
				يمتلك مدير المدرسة اجراءات ذات فاعلية للتعامل مع جوانب ضعف المعلمين التي كشف عنها التقييم.	19
				يقنع مدير المدرسة المعلمون بأن التقييم يهدف إلى تطوير أدائهم.	20
المجال الرابع: النمو المهني					

درجة الموافقة				الفقرة	رقم الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	مواف إلى حد ما	موافق		
				يهتم مدير المدرسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة لمعلمي المدرسة.	21
				يستطيع المعلمون أن يتبادلوا المعلومات مع مدير المدرسة حول المشكلات التي تواجههم.	22
				يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين في العمل بشكل راقى.	23
				يقوم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين بشكل متواصل.	24
				يوفر مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لتطوير الذات.	25
				يعزز مدير المدرسة السلوكيات الإيجابية لدى المعلمين.	26
				يثير مدير المدرسة دافعية المعلمين للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.	27
المجال الخامس: السلوك الإبداعي					
				يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني الأفكار الجديدة التي تخدم العملية التعليمية.	28
				يشجع مدير المدرسة المعلمين على التميز في الأداء.	29
				يوفر مدير المدرسة بيئة جيدة لتبني الأفكار الجديدة.	30
				يهتم مدير المدرسة بالتغيرات الإيجابية في سلوك المعلمين في المدرسة.	31

درجة الموافقة					الفقرة	رقم الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	مواف إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
					يشجع مدير المدرسة العمل الجماعي ويحرص على بناء الفريق.	32
					تتسم علاقات مدير المدرسة مع المعلمين بأنها علاقات تعاونية.	33
					يؤمن مدير المدرسة دائما بتطبيق أفكار جديدة في العمل.	34

ثانياً: التماثل الوظيفي

المجال الأول: الولاء التنظيمي					
				1	يبيد مدير المدرسة ولاء مستمر للمدرسة.
				2	يهتم مدير المدرسة بمصير المدرسة.
				3	يدافع مدير المدرسة عن سياسة المدرسة أمام الآخرين.
				4	يدافع مدير المدرسة عن المدرسة عند ذكرها بسوء.
				5	يتحدث مدير المدرسة باعتراز عن انجازات المدرسة.
				6	يتأخر مدير المدرسة في المدرسة بعد الدوام تحقيقاً للمصلحة العامة.
				7	يبدل مدير المدرسة جهوداً غير اعتيادية لتحقيق أهداف المدرسة.
المجال الثاني: تماسك الجماعة (العضوية)					
				8	يعمل مدير المدرسة مع المعلمين كأسرة لتحقيق رسالة المدرسة.
				9	يمنح مدير المدرسة العاملين في المدرسة الرعاية التي يستحقونها.
				10	يشرك مدير المدرسة العاملين في المدرسة في صناعة القرارات في المدرسة.
				11	يشجع مدير المدرسة مبادرات تهدف إلى التطوير.
				12	يبدل مدير المدرسة كل الجهود لأداء وظيفته بصورة أفضل.

					يعامل مدير المدرسة المعلمين على نحو عادل في المدرسة.	13
					يعطي مدير المدرسة ملاحظات دقيقة للعاملين بصورة منتظمة بشأن أدائهم.	14
المجال الثالث: مجال التشابه التنظيمي						
					تتماثل صورة المدرسة كما يراها مدير المدرسة مع تطلعات المجتمع المحلي.	15
					يوجد تطابق بين قيم مدير المدرسة وقيم العاملين فيها.	16
					ينظر مدير المدرسة إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاته الخاصة.	17
					يراعي مدير المدرسة في قراراته أن يأخذ بعين الاعتبار العواقب المحتملة التي تؤثر على المدرسة وعلى سمعتها.	18
					تتناغم أفكار مدير المدرسة مع أفكار العاملين في المدرسة.	19
					يرى مدير المدرسة أن نجاح المدرسة وتميزها نجاح له وللعاملين في المدرسة.	20
					تتوافق خطط مدير المدرسة مع خطط العاملين فيها.	21

ملحق (4) كتب تسهيل المهمة


 وزارة التربية والتعليم

الرقم: ٥٧٧٤٧١١٠/٣
 ١٥ جمادى الأول ١٤٤٥
 التاريخ: ٢٠٢٣/١١/٢٨
 الموافق:

السيد مدير التربية والتعليم للواء الجيزة

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
 فأرجو العلم بأن الطالبة ايمان محمد اسمير بشير تقوم بإجراء دراسة بعنوان "الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس التابعة لإدارتكم.
 راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم /


هيثم يوسف أبو نزال
 مدير الاداء المؤسسي بالوكالة

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
 نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
 نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
 نسخة/ الملف 10/3
 المرفقات: (12) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية
 هاتف: +٩٦٢ ٦ ٥٧٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٧٧١٠١٩ ص.ب.١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo



مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة / البادية الوسطى

ج ز ٨٣٣٧ ١١ / ٢
١٦ جمادى الأول ١٤٤٥
٢٠٢٣/١١/٢٩

مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

إشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم الأكرم رقم ٥٧٧٤٧/١٠/٣ الموافق ٢٠٢٣/١١/٢٨ م أرجوا تسهيل مهمة الطالبة ايمان محمد اسمير بشير التي تقوم بإجراء دراسة عنونها " الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط، ويحتاج ذلك الى تطبيق أداة الدراسة على مديري ومديرات المدارس .
راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن تتم مطابقة الاداة المرفقة مع الاداة المطبقة والا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي .

مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية
د. محمد الرحمن لشخير الزين

- نسخة / مدير الشؤون الإدارية والمالية.
- نسخة / رئيس قسم التخطيط التربوي.
- نسخة / الملف العام .
- المرفقات (١٢ صفحة)

الرقم، در/خ/410
التاريخ، 2023/11/07

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محافظة الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة ايمان محمد اسمير ورقمها الجامعي (402130023) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس في عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس في لواء الجيزة وعلاقتها بالتمائل الوظيفي"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

