

درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن

أ.د. أنمار مصطفى زيد الكيلاني *

فادي محمد الزعبي

تاريخ قبول البحث 2017/9/10

تاريخ استلام البحث 2017/6/14

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الأساسية في الأردن، وتكونت العينة من (220) من مديراً ومعلماً 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، وقد أشارت النتائج 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 المدرء. وأوصت الدراسة باقتراح إجراءات إدارية لتفعيل الإدارة بالاستثناء.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالاستثناء. مديري المدارس الأساسية.

The Degree of Practicing Management by Exception among Basic Schools Principals in Jordan

Prof. Anmar Zaid Alkaylani*
Fadi Mohammad Alzoubi

Abstract:

The purpose of this study was to investigate the degree of practicing management by exception among basic schools principals in Jordan, in consideration of sex and job title variables. The study population consisted of all principals and teachers of basic schools in Jordan. The sample consisted of (220) principals and teachers in the Northern Jordan Region. The results of the study showed a moderate level of the status quo of practicing management by exception among basic schools principals in Jordan. It also showed that there were no significant differences between the averages of the status quo of practicing management by exception by basic schools principals in Jordan due to sex variable; whereas, there were significant differences due to job title variable in favor of principals. The study recommended proposing administrative procedures to activate management by exception

Key words: management by exception. Basic schools principals

المقدمة:

تعد الإدارة النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن جمع الموارد المادية والبشرية وتوجيهها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة وضمان نموها واستقرارها واستمراريتها من خلال مجموعة الوظائف الإدارية، وأن المدير هو الشخص المسؤول عن تولي هذه المهام وصولاً إلى تحقيق الأهداف. وقد انبثقت الإدارة التربوية (Educational Administration) من صلب الإدارة العامة، متأثرةً بشكل واضح بمبادئ ومفاهيم الإدارة العامة، ومن أوجه الإدارة التربوية (الإدارة المدرسية)، التي تشهد في الوقت الحاضر اتجاهات جديدة من حيث أهدافها وتركيزها، فلم تعد الإدارة مجرد تسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني والمحافظة على النظام فيها، والتأكد من سير العملية وفق الجدول الموضوع لها، وحصر حضور المعلمين والطلبة وتغيّبهم؛ بل أصبح تركيز هذه الإدارة يصب في الموقف التعليمي وفي توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نمو الطالب العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي، وتعمل الإدارة المدرسية على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، ولتحقيق جانب من الأهداف التربوية والسياسية والاجتماعية الموكولة للنظام التربوي ككل (Alrashayde, 2007).

ويهدف إكساب المدراء المعارف والمهارات التي تتطلبها الإدارة المعاصرة، فقد تولدت أساليب وممارسات حديثة على مستوى الإدارة، وذلك بهدف توضيح طبيعة أدوارهم وأفضل الطرق للقيام بها، وطبيعة واجباتهم وحجم مسؤولياتهم، وحساسية عملية اتخاذ القرار ومواجهة المشكلات، وكيفية المزج بين الممارسات والخبرات العملية في الواقع العملي، وتبيان الأسس العلمية لعملية الإدارة وتقديم أدوات إدارية تساعد المدير على القيام بواجبه بالطريقة الأمثل، وتبصيره بمجالات ومفاهيم الإدارة التقليدية التي لم تعد ملائمة للتعامل مع التحديات المعاصرة، وكذلك توعيتهم بالأسس والمهارات والأدوات الحديثة والمعاصرة للعمل الإداري (Abo baker, 2001).

إن على المدير أن يكون ملماً بمهامه وواجباته وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، كما يجب عليه أن يكون ملماً بأفضل الطرق والأساليب التي تمكنه من ممارسة سلطته والقيام بواجباته. ويوجد في العلوم النظرية للإدارة العديد من النظريات والأساليب الإدارية التي تصف للمدير طرق ممارسة سلطاته والقيام بواجباته ومهامه لتحقيق الأهداف، ويمكن للمدير اختيار أحدها لتكون أسلوبه الإداري (Alsoud, 2013).

ويعد أسلوب الإدارة بالاستثناء أحد ركائز ودعائم الإدارات الناجحة في وقتنا الحالي، وهو ببساطة نظام للتعرف والاتصال يقوم بإرسال إشارات للمدير عندما يكون اهتمامه مطلوباً ويستطيع المدير من خلال هذا النظام التركيز على المشكلات التي تتطلب حلاً عاجلاً واتخاذ القرارات المناسبة في وقتها وتفاذي التعامل مع المشاكل والقضايا التي يمكن لموظفيه أن يقوموا بحلها والتعامل معها (Kasem, 2014).

ويقوم المدير بدعم مرؤوسيه بمتابعة العمليات الروتينية بطريقة تجعلهم يرجعون إليه في القرارات المهمة فقط عندما يكون اهتمامه الشخصي هو المطلوب، ولا يرجعون إليه عندما لا يكون اهتمامه مطلوباً، ويعمل هذا النظام على مبدأ (أن في أي منظمة الكثير من العمليات الروتينية ولكن القليل من العمليات الحيوية الحساسة) وعندما يتبنى المدير أسلوب الإدارة بالاستثناء فإنه يجني الفوائد مثل توفير وقته الشخصي، والتركيز على الجهود الإدارية، وتعرف الأزمات والمشكلات الحرجة، وتنبيه الإدارة العليا للصعوبات، ورفع مستوى التفكير واتخاذ القرار إلى أقصى حد ويقلل من الشكوك بين المرؤوسين ويمنحهم الثقة (Guruge, 1984).

مما تقدم ذكره من أهمية للإدارة المدرسية وللإدارة بالاستثناء سَوَّغ للباحث دراسة درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن.

مشكلة الدراسة

أصبح المجتمع الأردني أكثر وعياً وتطلعاً إلى مخرجات التعليم والنظام التربوي، بحيث أصبحت وجهات نظر المجتمع من أدوات تقييم النظام التربوي، وينظر المجتمع الأردني لمدير المدرسة على أنه ركيزة من ركائز التعليم في الأردن، وتقع على عاتق مدير المدرسة مسؤوليات كبيرة، وبالإضافة إلى ما ذكر من دور الإدارة بالاستثناء في مساعدة إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها؛ فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالإجابة عن السؤال التالي: ما درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن؟

أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمسمى الوظيفي)؟

أهمية الدراسة

يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة صاحب القرار التربوي في الأردن ومدراء المدارس الأساسية والمعلمين والباحثين من خلال الاطلاع على النتائج وتعميمها بشكل عملي، كما يؤمل أن تنثري هذه الدراسة الأدب بشكل نظري.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكذلك الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمسمى الوظيفي).

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

الإدارة بالاستثناء :

يمكن تعريف الإدارة بالاستثناء بأنها:

أسلوب إداري يمكن المدير من تركيز اهتمامه على أكثر العمليات حساسية في المنظمة، ويسمح للمستوى الأدنى من الموظفين بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة (Guruge, 1984). وهي الإدارة التي يقوم المديرين من خلالها بالتركيز على انحرافات النتائج عن المعايير الموضوعية وعلاجها، ودعم المرؤوسين للمحافظة على النتائج التي تتطابق مع المعايير (Kasem, 2014).

ويعرف الباحث الإدارة بالاستثناء إجرائياً بأنها الأسلوب الإداري الذي يبنى على مقدرة مدير المدرسة الأساسية على تركيز اهتمامه على المهام والوظائف المسؤولة عن انحرافات النتائج عن المعايير وتفويض سلطاته لمرؤوسيه لتولي المهام المسؤولة عن النتائج المطابقة للمعايير.

واقع الإدارة بالاستثناء إجرائياً: ما يراه المستجيبون لما يقوم به مدير المدرسة الأساسية من ممارسات إدارية تشير لها مجالات الأداة فيما يخص الإدارة بالاستثناء.

الأدب النظري

قدّم الباحث في هذا الجزء توضيحاً وتفصيلاً لموضوع (الإدارة بالاستثناء) مستعيناً بمجموعة من المراجع ذات الصلة بالموضوع.

الإدارة بالاستثناء

توضح الإدارة بالاستثناء العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، إذ تحكم الإدارة بالاستثناء تلك المستويات وتحدد السلطات والمسؤوليات، وتتحدد بذلك وظائف كل مستوى بحيث يمكن للإدارة العليا عدم التدخل في أنشطة تلك المستويات إلا إذا حدثت انحرافات جوهرية تؤثر في تحقيق الأهداف المخططة. ولكن يجب على المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي من النظام أن ترفع تقارير دورية بأن الأداء يسير طبقاً لما هو مخطط فتتمكن الإدارة العليا من التركيز على مواضيع أكثر حساسية، ويتضح من هذا أن الإدارة بالاستثناء إدارة لتحديد السلطات والمسؤوليات ولتحديد شكل التطبيق وأسلوب الرقابة (Armstrong, 2005).

وتعد الإدارة بالاستثناء أحد مبادئ وظيفة الرقابة الإدارية، ويعني ذلك أن على المدير أن يولي النتائج غير المتطابقة مع المعايير الموضوعية أهمية أكبر، وأن يترك القرار للجهة التي يتم تفويضها من المستوى الأدنى فيما يخص النتائج المتطابقة باعتبارها قرارات روتينية، وبما أن الإدارة بالاستثناء تعد واحدة من ركائز الرقابة الإدارية فأنها تقوم بتوضيح المهام الخاصة بعملية الرقابة الإدارية، وتتعرف السلطات الإدارية على سير العمل داخل المنظمة من خلال الرقابة الإدارية على الموارد البشرية، وذلك للتأكد من أن العمل يسير بالاتجاه الصحيح ولكشف المعوقات أو الانحراف، والعمل على إصلاحها وتبني الإجراءات الوقائية اللازمة لضمان عدم تكرارها وصولاً لتحقيق الأهداف (Abbas, 2008).

ويمكن تعريف الإدارة بالاستثناء بأنها أسلوب إداري يمكن المدير من تركيز اهتمامه على أكثر المناطق حساسية في المنظمة، ويسمح للمستوى الأدنى من الموظفين بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة. ويمكن تعريف الإدارة بالاستثناء أيضاً بأنها الإدارة التي يقوم المديرين من خلالها بالتركيز على انحرافات النتائج عن المعايير الموضوعية وعلاجها وتفويض الصلاحيات فيما يخص النتائج التي تتطابق مع المعايير (Meersman & Tari, 2006).

وهناك خطوات ومراحل لعملية الرقابة الإدارية تساعد على تعرف الوضع التنفيذي لعملية الإدارة بالاستثناء، أي أنه يجب توضيح الخطوات الرئيسية لعملية الرقابة الإدارية لتحديد ماهية

الرقابة بالاستثناء. و تتكون عملية الرقابة الإدارية من مجموعة من الخطوات هي تحديد المعايير، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط والذي ينتج عنه ثلاثة احتمالات هي: توافق الأداء الفعلي مع المعايير (لا توجد انحرافات)، تجاوز الأداء الفعلي للمعايير (الانحراف موجب)، انحراف الأداء الفعلي عن المعايير (الانحراف سلبي)، وأخيراً تحليل الأسباب واتخاذ اللازم (Kasem, 2014).

متطلبات الإدارة بالاستثناء

على الرئيس ألا ينفق جل وقته ولا يصب اهتمامه إلا على الأعمال بالغة الأهمية والتي تؤثر في مسار المنظمة بشكل أكبر، ويتطلب ذلك اتخاذ ما يناسب من قرارات، وهذا الأسلوب يستخدم لتركييز جهد ومهارة المدير، وللوصول إلى ذلك لا بد من مراعاة متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء وهي (Meersman & Tari, 2006):

1. تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية.
2. منح الثقة من المدير للمستويات الدنيا كافة.
3. توفر الخبرة لدى المدير والمهارة اللازمة لتقدير ما يمكن تفويضه من السلطة ولمن.
4. توفر المهارات اللازمة لدى العاملين للقيام بما يوكل لهم من مهام.
5. توفير نظام معلومات سلس لإعداد الخطط وتحديد الاستثناءات.
6. العمل بوتيرة عالية لمعالجة الحالات الاستثنائية.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة:

أجرت الفتان، وكيبيا، ولوكانن، وسبنس (Alftan, Kaipia, Loikkanen, and Spens, 2015) دراسة بعنوان مركزية التخطيط لسلسلة تزويد البقالة: إدارة استثناء محسنة، هدفت إلى تقديم أنموذج عمليات للتعاون بتجديد موارد البيع بالتجزئة وتحديد مزاياه وحدوده المتوقعة لأعضاء سلسلة تزويد البقالة، ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء مقابلات لأربعة مشاركين من أربع شركات في المملكة المتحدة، وأظهرت النتائج بأن إدارة تجديد متاجر بيع التجزئة تواجه التحديات على الرغم من التقدم في الممارسات التعاونية في سلاسل توريد البقالة، وأن الإدارة بالاستثناء فيما يخص الطلب هو التحدي الأكبر، واقترح الباحثان نموذج للإدارة بالاستثناء والتركيز فيه من خلال إيجاد طريقة للتنبؤ بالطلبات الأكثر أهمية واستثناء الطلاب الأقل أهمية.

وأجرى (Mohammad,2012) دراسة بعنوان دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية، هدفت إلى بناء إطار نظري عن مفهوم الإدارة بالاستثناء ودورها في القيادة الريادية للاستفادة منها في خدمة المكتبة العلمية في مجال الإدارة والقيادة، إضافة إلى كيفية الاعتماد على مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء لبناء القيادات الريادية في مجتمع الدراسة وعينتها في محافظة السليمانية في العراق، وتكون مجتمع الدراسة من (101) من المدراء ومساعديهم ومسؤولي الوحدات الإدارية في ست من الشركات الصناعية المسجلة في هيئة الاستثمار لمحافظة السليمانية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن بناء القيادات الريادية اعتماداً على مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء، وأشارت إلى أن تبني وتطبيق مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء عمل على تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالاستثناء و القيادة الريادية، ووجود التأثير المعنوي الإيجابي بين أبعاد الإدارة بالاستثناء و القيادة الريادية.

وأجرى (Liu, Shih, and Kao,2001) دراسة بعنوان تبني المراقبة بالاستثناء من قبل المتعاملين بالإدارة بالاستثناء، هدفت إلى اقتراح نموذج متعدد العوامل لتبني المراقبة بالاستثناء من قبل المتعاملين بالإدارة بالاستثناء، ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء تجربة في تايوان تحقيق تبني المراقبة بالاستثناء من خلال محاكاة عمليات الإدارة المالية للعالم الواقعي في الصفقات التسويقية، ويشير التحليل النظري والعملي أن تبني المراقبة بالاستثناء يكشف المزيد من الاستثناءات في الوقت المناسب قبل تكبد أعباء مخاسر إضافية.

كما أجرى (Gamer, 1969) دراسة بعنوان تقارير تحكّم العمليات للإدارة بالاستثناء، هدفت لاستعراض رؤوس المواضيع ومفاتيح التطوير ذات العلاقة بتقارير تحكّم عمليات الإدارة بالاستثناء، وقد أجريت هذه الدراسة في نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أشارت النتائج إلى وجوب التركيز على البيانات التي من شأنها أن تحذر السلطة التنفيذية المسؤولة عن التصدي للأعراض التي تشير إلى فشل محتمل في تحقيق الأهداف كواحدة من مفردات أسلوب الإدارة بالاستثناء، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجوب التقليل من رفع التقارير ذات التفاصيل الدقيقة لإعطاء الإدارة العليا المجال لمناقشة المشكلات ذات التأثير الأعلى على النتائج واقتراح الحلول المناسبة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة أهمية الإدارة بالاستثناء كأسلوب إداري، إذ أشارت نتائج دراسة (Mohammad, 2012) إلى أنه يمكن بناء القيادات الريادية اعتماداً على مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء وأن هذا الأسلوب الإداري يعمل على تنمية روح الابتكار والمبادرة وهما أمران على مستوى من الأهمية لمدير المدرسة، وكذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة (Liu, Shih, Kao,) (2001) من أن تبني المراقبة بالاستثناء يكشف مخاطر محتملة وبالتالي أخذ الحيطة من جانب الإدارة.

في حين أشارت نتائج دراسة قيمر (Gamer, 1969) أن على المدير التركيز على البيانات التي تشير إلى قصور محتمل في تحقيق الأهداف، والتقليل من التقارير الروتينية لإعطاء المدير المجال للتركيز على المشكلات الأكبر، وهما من أسس نجاح الإدارة بالاستثناء، وقد اقترح الفتان وآخرون (Alftan and others, 2015) نموذج تجديد لإيجاد منهج تخطيط مسبق للإدارة بالاستثناء.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تسعى للكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

منهجية البحث

تم اتباع المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال بناء أداة الدراسة والتي كشفت عن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الأساسية في الأردن للعام الدراسي (2016-2017)، وقد بلغ عدد المدارس الأساسية في الأردن (2394) مدرسة موزعة على ثلاثة أقاليم كما يلي:

الجدول (1) المدارس الأساسية في الأردن حسب الإقليم والمحافظات (مجتمع الدراسة)

الإقليم	المحافظة	المدارس الأساسية	المجموع
الشمال	اربد	459	974
	المفرق	314	
	جرش	128	
	عجلون	73	

المجموع	المدارس الأساسية	المحافظة	الإقليم
	493	عمان	الوسط
	140	البلقاء	
	257	الزرقاء	
982	92	مادبا	الجنوب
	190	الكرك	
	84	الطفيلة	
	130	معان	
438	34	العقبة	
2394		المجموع	

وقد تم اختيار إقليم الشمال (محافظة إربد، المفرق، جرش، عجلون) كعينة قصدية لتحقيق هدف الدراسة. ليصبح مقدار العينة كما يلي:

الجدول (2) المدارس الأساسية في إقليم الشمال حسب المحافظة (عينة الدراسة)

المجموع	مقدار العينة العشوائية		المدارس الأساسية	إربد
	معلم	مدير		
80	64	16	459	
60	48	12	314	المفرق
45	36	9	128	جرش
35	28	7	73	عجلون
220	176	44	974	المجموع

أداة الدراسة

لتعرف درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، تم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها وتكونت الأداة بصورها النهائية من (27) فقرة وثلاثة مجالات هي: المقدر الإداري، العمليات الإدارية، التفويض بواقع (9) فقرات لكل مجال.

صدق أداة الدراسة

تم استخدام صدق المحتوى بحيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك إذ قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن مناسبة الفقرات، ودرجة انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تبديل بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليبقى عدد فقرات الاستبانة (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

وقد تم التحقق من صدق بناء الأداة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك كما يلي:

الجدول (3) معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة

المجال الثالث التفويض			المجال الثاني العمليات الإدارية			المجال الأول المقدرة الإدارية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	0.45	1	0.01	0.41	1	0.01	0.47	1
0.01	0.47	2	0.01	0.51	2	0.01	0.60	2
0.01	0.39	3	0.01	0.48	3	0.01	0.45	3
0.01	0.44	4	0.01	0.43	4	0.01	0.50	4
0.01	0.37	5	0.01	0.46	5	0.01	0.42	5
0.01	0.35	6	0.01	0.36	6	0.01	0.43	6
0.01	0.47	7	0.01	0.39	7	0.01	0.53	7
0.01	0.46	8	0.01	0.43	8	0.01	0.47	8
0.01	0.37	9	0.01	0.50	9	0.01	0.39	9

يتضح من الجدول (3) أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بصدق بناء مناسب.

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الاستبانة وذلك من خلال حساب الاتساق الداخلي بواسطة كرونباخ ألفا لإيجاد معاملات الثبات، إذ تم استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا لكل مجال من المجالات، ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من المجالات

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.89	9	المقدرة الإدارية
0.92	9	العمليات الإدارية
0.87	9	التفويض

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات للمجال الأول (0.89)، وأن معامل الثبات للمجال الثاني (0.92)، وأن معامل الثبات للمجال الثالث (0.87)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن ككل ومجالات الأداة (المقدرة الإدارية، العمليات الإدارية، التفويض)، وكما يظهر في الجدول رقم (5):

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن ككل ومجالات الأداة (المقدرة الإدارية، العمليات الإدارية، التفويض) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المقدرة الإدارية	2.66	0.50	متوسطة
2	2	العمليات الإدارية	2.56	0.78	متوسطة
3	3	التفويض	2.48	0.80	متوسطة
		الكلية للأداة	2.57	0.50	متوسطة

أشارت النتائج إلى خلاصة درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (2.57) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة، وتصدر المجال الأول (المقدرة الإدارية) مجالات الأداة بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية المجال الثاني (العمليات الإدارية) بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة متوسطة، وحل في المرتبة الثالثة المجال الثالث (التفويض) بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة أيضاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود نوع من المعرفة والمهارة لدى مديري المدارس الأساسية لتنفيذ العمليات الإدارية المختلفة من خلال المزج بين بعض الأساليب الإدارية، إلا أن هذه المعرفة والمهارة كانت غير كافية لتعطي نتيجة مرتفعة للإدارة بالاستثناء حسب عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى احتمالية تداخل المفاهيم لدى عينة الدراسة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء وبين بعض الأساليب الإدارية الأخرى، ومن ذلك تشابه بعض المهام والعمليات الإدارية في أكثر من أسلوب، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (Liu, Shih, Kao,) (2001) من أن تبني المراقبة بالاستثناء يكشف مخاطر محتملة وبالتالي أخذ الحيطة من جانب الإدارة.

المجال الأول: المقدرة الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال كما في الجدول (6):

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الأول (المقدرة الإدارية) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	0.86	2.74	تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج	2	1
متوسطة	0.88	2.72	تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج	3	2
متوسطة	0.96	2.69	اتخاذ القرارات الإدارية حسب الأولويات	5	3
متوسطة	0.88	2.65	تحديد أولويات العمليات الإدارية للمدرسة	1	4
متوسطة	1.00	2.64	التركيز أكثر على العمليات ذات التأثير الأكبر في النتائج	4	5
متوسطة	1.00	2.63	وضع معايير للأداء تتناسب مع الأهداف	6	6
متوسطة	1.08	2.63	إتباع إجراءات معينة لتصويب انحرافات النتائج عن المعايير	8	6
متوسطة	0.99	2.62	الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير	7	7
متوسطة	1.01	2.62	قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير	9	7
متوسطة	0.50	2.66	الكلية		

أشارت نتائج المجال الأول (المقدرة الإدارية) إلى أن الفقرة (2) والتي نصت على (تحديد العمليات الحيوية ذات التأثير الأكبر في النتائج) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي نصت على (تحديد العمليات الروتينية ذات التأثير الأقل في النتائج) بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وحلت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) ونصت على (الكشف عن انحرافات النتائج عن المعايير) بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، بينما حلت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على (قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير) بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة أيضاً.

المجال الثاني: العمليات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الدرجة لفقرات المجال كما

يظهر في الجدول (7):

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثاني (العمليات الإدارية) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	0.95	2.64	الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية	2	1
متوسطة	0.99	2.64	ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية	4	1
متوسطة	0.93	2.60	توحيد الإجراءات الإدارية للأنشطة المتشابهة في المدرسة	3	2
متوسطة	1.03	2.59	ضمان ثبات خط سير الإجراءات المقرر في ضوء ثبات ظروف	6	3

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
			النشاط		
متوسطة	0.95	2.55	إتباع التسلسل المحدد للإجراءات الإدارية في أداء الأعمال	1	4
متوسطة	1.02	2.55	تعديل الإجراءات عند الضرورة بما يتماشى مع تغير الظروف	5	4
متوسطة	1.02	2.55	توفير دليل لإجراءات تنفيذ الأنشطة	7	4
متوسطة	1.05	2.49	تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية	8	5
متوسطة	1.03	2.42	تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص	9	6
متوسطة	0.78	2.56	الكلية		

أشارت نتائج المجال الثاني (العمليات الإدارية) إلى أن الفقرة (2) والتي نصت على (الاعتماد على الخطط المرسومة عند اعتماد الإجراءات الإدارية) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (4) والتي نصت على (ترجمة الأهداف إلى إجراءات إدارية) بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، وحلت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) والتي نصت على (تحديد الخطوات التفصيلية للإجراءات الإدارية) بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة، بينما حلت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة ونصت على (تحديد الإجراءات الإدارية بحسب الاختصاص) بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة أيضاً.

المجال الثالث: التفويض:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الدرجة لفقرات المجال كما يظهر في الجدول (8):

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال الثالث (التفويض) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	1.07	2.58	التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير	4	1
متوسطة	0.92	2.56	ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية	2	2
متوسطة	0.99	2.54	الرقابة على تنفيذ الأنشطة تاركاً الأداء للعاملين	3	3
متوسطة	1.12	2.52	تفويض صلاحياته للعاملين على أساس الخبرة	7	4
متوسطة	1.06	2.51	تفويض صلاحياته للعاملين حسب التخصص	6	5
متوسطة	0.91	2.50	الحصول على حرية إدارية كافية لإدارة المدرسة	1	6
متوسطة	1.01	2.49	تفويض صلاحياته للعاملين فيما يخص الأنشطة الروتينية	5	7
متوسطة	1.00	2.39	تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة	8	8
منخفضة	1.07	2.27	تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس	9	9
متوسطة	0.50	2.57	الكلية		

أشارت نتائج المجال الثالث (التفويض) إلى أن الفقرة (4) والتي نصت على (التدخل لتصويب انحرافات النتائج لتتطابق مع المعايير) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (2) والتي نصت على (ترجمة السياسات التربوية إلى برامج تنفيذية) بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، وحلت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) والتي نصت على (تفويض صلاحياته للعاملين الأكثر مقدرة) بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، بينما حلت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة ونصت على (تفويض صلاحياته للعاملين بشكل تدريجي مدروس) بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة منخفضة.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عن ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة باستخدام تحليل التباين الثنائي، وكما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (9) الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة عن ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري

المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.55	0.28	1.14	0.32
المسمى الوظيفي	61.60	61.60	25.61	0.01

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن تعزى لمتغير الجنس. بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولبيان اتجاه الفروق الواردة في متغير المسمى الوظيفي تم استخدام (t-test)، وكما يظهر في

الجدول التالي:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن ممارسة الإدارة

بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن حسب متغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.75	3.68	44	مدير
0.41	2.28	176	معلم

أشارت النتائج إلى أن الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة عن ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن كانت لصالح المدراء. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى موضوعية أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عند الإجابة على فقرات الاستبانة عن ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى أن لدى مديري المدارس اعتبار بأنهم يقومون بمهامهم بشكل جيد. وفي ضوء ما توصلت له الدراسة فقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. إجراء دراسات للكشف عن واقع الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس بمختلف مراحلها وفي جميع مناطق الأردن.
2. اقتراح إجراءات إدارية تربوية لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن.

References:

- Abbas, Ali. (2008). **Administrative control in business organizations**. Amman, Jordan: Ithraa Publishing and Distribution EST.
- Abo baker, Mostafa Mahmood. (2001). **Contemporary Director's Guide: Functions - Roles - Skills – Attributes**. Alexandria, Egypt: University House for Publishing and Distribution
- Alftan, A; Kaipia, R; Loikkanen, L; and Spens, K. (2015). Centralised grocery supply chain planning: improved exception management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2015, Vol. 45 Issue 3, p237259. 23p.
- Alrashayde, Mohammad Subaih. (2007). **School management between reality and ambition**. Amman, Jordan: Yafa Scientific House for Publishing and Distribution
- Alsoud, Rateb Salame. (2013). **Educational Leadership Concepts and Prospects**. Amman, Jordan: Dar Safa for Publishing and Distribution
- Armstrong, D.(2005). **Pro ASP.NET 2.0 Website Programming**. New York, United States of America, Springer-Verlag (<http://link.springer.com.ezlibrary.ju.edu.jo/book/10.1007/978-1-4302-0104-5>, Retrieve4\09\2016)

- Gamer, W. (1969). Operations Control Reports for Management by Exception. *Management Review*. Jun 69, Vol. 58 Issue 6, p54. 4p.
- Guruge, A. (1984). *General Principles of Management for Educational Planners and Administrators*. Paris, France, Unesco Regional Office for Education
- Kasem, Rasel Mohammad. (2014). **Management tools and business development methods**. Publishing information is not available
- Liu, R; Shih, M; Kao, Y. (2001). Adaptive Exception Monitoring Agents For Management By Exception. *Applied Artificial Intelligence*. Apr 2001, Vol. 15 Issue 4, p397418. 22p.
- Meersman, R; Tari, Z. (2006). *On the Move to Meaningful Internet Systems 2006: CoopIS, DOA, GADA, and ODBASE*. Berlin, Germany, Springer Science+Business Media (<http://link.springer.com.ezlibrary.ju.edu.jo/book/10.1007/11914853>, Retrieve4\09\2016)
- Mohammad, Umar Mustafa. (2012). **The role of management by exception in building leadership leaders**. Iraq: University of Sulaymaniyah, Unpublished Master Thesis. <http://b7oth.com/?p=1815> (Retrieve03\10\2016).