



البحث السادس

ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء [تحديد السلطان
والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تقييم
الأداء وتقويمه] لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة
تبوك

إعداد:

أ. جملة عبدالله صالح النومسي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية والآداب
جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

إشراف: د. نادية خلف البلوي

أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية والآداب جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية



ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء [تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقييمه] لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

أ. جمله عبدالله صالح النومسي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية والآداب
جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

إشراف: د. نادية خلف البلوي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية والآداب جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقييمه)؛ ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والبالغ عددهم (٩٣٢) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار: (٢٧٨) منهم بالطريقة العشوائية البسيطة عيناً للدراسة. وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء جاءت مرتفعةً وبمتوسط حسابي: (٣.٤٢)، وبالنسبة للأبعاد فقد جاء بعد الاتصال الفاعل في الترتيب الأول بمتوسط حسابي: (٧٢.٣) وبمستوى مرتفع، تلاه بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي: (٣.٦٢) وبمستوى مرتفع، وجاء بعد تحديد السلطات والمسؤوليات في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي: (٣.٤٤) وبمستوى مرتفع، وأخيراً جاء بعد تقييم الأداء وتقييمه بمتوسط حسابي: (٣.٠٤) وبمستوى مرتفع. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها: تأطير مفهوم الإدارة بالاستثناء كمفهوم حديث في الإدارة التربوية، وأسلوب إداري في تأدية المهام والوظائف، والعمل على نشر أسلوب الإدارة بالاستثناء بشكل واسع..

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالاستثناء – أبعاد الإدارة بالاستثناء – جامعة تبوك.

The Degree of Practice the Dimensions of Management-by-Exception (Powers Determination, Delegation of Authority, Effective Communication, Performance Appraisal and Evaluation) among the Heads of Academic Departments at Tabuk University

Jamleh Abdullah Saleh Al-Noumsi

Supervisors: Dr. Nadia Khalaf Al-Balawi

Abstract

The study aimed to reveal the degree to which the heads of academic departments practice the dimensions of management-by-exception (powers determination, delegation of authority, effective communication, performance appraisal and evaluation); from the perspective of faculty members at Tabuk University;. To achieve this, the descriptive survey correlational approach was used, and the questionnaire was a tool for data collection. The study community consisted of faculty members (n=932) at Tabuk University, and simple random sample was chosen of (278) of faculty members. The study results showed: The degree of practicing management-by-exception came to a high level and with an average mean: (3.42); for the dimensions, the effective communication dimension came first with an average mean of (3.72) and a high level; followed by the dimension of delegation of authority with an average mean: (3.62) and at a high level; the dimension of determining the authorities and responsibilities came third

with an average mean: (3.44) at a high level; and finally, the dimension of performance appraisal and evaluation with an average mean: (3.04) at a high level. The study recommended a number of recommendations, the most prominent of which are: framing the concept of management-by-exception as modern concept in educational administration, and an administrative style in performing tasks and functions, and working to widely spread the method of management by exception.

Key words: Management-by-Exception - Dimensions of Management-by-Exception – Tabuk University.

• مقدمة:

يحظى التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بمرحلة مهمة من مراحل تطوره المشهودة، وذلك تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في إحداث نقلة نوعية وكمية، وتطويره بمستوياته ومكوناته كافة، وفقاً لأحدث التوجهات العلمية الحديثة، ويشمل هذا الحراك التطويري كل ما يخص العملية التعليمية من سياسات وخطط إستراتيجية وكوادر بشرية وإدارية.

وفي ظل كل هذه التغيرات تضطر المنظمات الى الاستناد للمبادئ والطرق والإدارية والقيادية لكي تتوصل الى الريادة لمنظمتهم ولقياداتهم، حيث تعد الريادة الهدف الأساسي للجامعات في الوقت الراهن، حيث تلعب الجامعات الريادية دوراً رئيساً في تطور المجتمعات في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كافة، ودفع عجلة التنمية في المجالات كافة، ويعد أسلوب الإدارة بالاستثناء من الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة، التي من شأنها أن توصل المؤسسات التعليمية إلى الريادة في منظماتها وقياداتها.

وتعد الإدارة بالاستثناء الأسلوب الريادي الذي من خلاله يتم تحديد دقيق للسلطة والمسؤوليات التي تتناسب مع الاختصاصات والمهارات والقدرات للأفراد العاملين، وتفويض جزء من السلطة مع وجود اتصال فاعل بين الرئيس والمرؤوسين لضمان تصحيح الانحرافات عن الأهداف المنشودة.

ويرى (محمد، ٢٠١٢: ١٤) أن الإدارة بالاستثناء منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على الاستثناء في المواقف الطارئة للتواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، واستخدام مهاراته ومواهبه الشخصية وملكاته في تصميم وتخطيط وتنظيم وتنفيذ الأعمال والقرارات، وما يملكه من مهارات في إدارة الموقف مع المنفذين لاكتشاف أوجه القصور ومعالجتها عن طريقهم. وأشار (الصبيحات، ٢٠١٤: ١١٤) أن الهدف الأساسي من الإدارة بالاستثناء هو تبسيط العملية الإدارية؛ كي يتمكن القائد من التفرغ للمسائل المهمة التي تتطلب انتباهه وتركيزه، ويقوم المرؤوسين بحل الأمور الروتينية.

وجاءت هذه الدراسة للوقوف على أبعاد الإدارة بالاستثناء الأربعة، كما حددها (العتيبي، ٢٠٠٥)، وهي: (تحديد السلطات والمسؤوليات، وتفويض

السلطة، والاتصال الفاعل، وتقويم الأداء وتقييمه)، وتحديد درجة ممارستها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر منسوبي كليات الجامعة.

• مشكلة الدراسة:

أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية ٢٠٣٠، التي تنص على ضرورة التوجه الريادي للجامعات، من خلال تعليم يساهم في تحقيق التنمية، وعلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في العالم بحلول ٢٠٣٠ (رؤية المملكة، ٢٠٣٠).

وبعد أسلوب الإدارة بالاستثناء من الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تحسن من أداء المنظمات، وتتكفل ببناء قيادات ريادية تواكب التطورات العالمية وتحولات العصر، والسعي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار وتحقيق التوجهات والتطلعات.

وقد أكدت دراسة (خلف الله، ٢٠١٧) أن ممارسة الإدارة بالاستثناء يحقق متطلبات بناء القيادات الريادية في المنظمات التعليمية، في حين أكدت دراسة (عمار، ٢٠١٦) 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.

وبالرغم من حداثة وفاعلية أسلوب الإدارة بالاستثناء، وتوجه الجامعات نحو الريادة ومواكبة تحولات العصر، إلا أنه لم تُجر دراسة -على حد علم الباحثة- حول الإدارة بالاستثناء بجامعة تبوك، لذا جاءت هذه الدراسة في محاولة منها للكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ◀ ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجنس)؟

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- ◀ الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه).

◀ بيان وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تعزى للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجنس).

• أهمية الدراسة:

◀ تكمن أهمية الدراسة النظرية في:
▲ إثراء الباحثين والمختصين في موضوع الإدارة بالاستثناء، كونه موضوعاً حديثاً نسبياً -على حد علم الباحثة- وتزويد المهتمين بأهمية التطرق لهذا الموضوع والذي يتزايد الاهتمام به مع تطور أساليب الإدارة الحديثة.
◀ وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية في:
▲ قد تساهم هذه الدراسة -في توصياتها ومقترحاتها- في فتح المجال للباحثين في إجراء بحوث ودراسات تتعلق بموضوع الإدارة بالاستثناء، وقد يستفيد منها رؤساء الأقسام الأكاديمية في معرفة مؤشرات الإدارة بالاستثناء.

• مصطلحات الدراسة:

• الإدارة بالاستثناء:

عرفها (خلف الله، ٢٠١٧: ٣٤٣) أنه أسلوب إداري يبين ملامح العلاقات بين المستويات الإدارية كافة الواقعة ضمن الهيكل التنظيمي، من خلال التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات، وعدم التدخل المباشر من القائد إلا في حدوث انحرافات كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف المحددة في ضوء الرؤية الإستراتيجية للمنظمة. كما بين (العجمي، ٢٠١٣: ٢٤٩) أن الإدارة بالاستثناء تعبر عن تفويض القائد لمؤسسيه، وهذا التفويض مرتبط بالتنظيم الإداري في صورة وحدات رأسية وأفقية، وتحديد المهام الواضحة لكل الوحدات، وتكليفهم بأعمال محددة، ويقتضي التفويض الثقة والكفاءة من قبل المرؤسين المفوضين.

التعريف الإجرائي: هي أسلوب إداري حديث ينتهجه رؤساء الأقسام الأكاديمية، والذي يتم من خلاله تحديد السلطات والمسؤوليات التي تتناسب مع قدرات ومهارات العاملين، وتفويض جزء من السلطة، مع وجود الاتصال الفاعل، وتقييم أداء الأفراد باستمرار والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات غير المرغوبة، والتي تؤثر سلباً على الأداء المنشود.

• حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:
◀ الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة أبعاد الإدارة بالاستثناء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك.
◀ الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك.
◀ الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام ١٤٤٢هـ.

٤ الحدود المكانية: فضت هذه الدراسة في جامعة تبوك.

• الإطار النظري:

• الإدارة بالاستثناء

تعد الإدارة بالاستثناء أسلوباً علمياً حديثاً، ويعد من أنجح الأساليب الإدارية من حيث متابعة العمل بفاعلية وتطوير مهارات الموظفين والمرؤوسين، ويعد هذا المبدأ -على حد 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.

يرتكز هذا الأسلوب على الثقة بالمرؤوسين وتفويضهم جزءاً من السلطة في الأعمال الروتينية المعتادة التي لا تتطلب تدخل الرئيس، طالما أن العمل يسير وفق المنهج المطلوب وإيماناً من القائد بكفاءة ومهارة المرؤوسين والتزامهم بتقدير تلك السلطة المفوضة لهم، استناداً إلى تطبيق وظائف العملية الإدارية أثناء ممارستهم لنشاطاتهم، ويكون تدخل القائد عند حدوث خلل أو انحراف عن النتائج المرغوبة أو في الأعمال المهمة وغير المعتادة.

فالإدارة بالاستثناء تعد محط تركيز أنظار النظم الإدارية الحديثة لما لها من أهمية في مساندة المدراء في إدارة الأعمال في ظل ضخامة حجم المعلومات وسرعة تدفقها، كما تمكن الإدارة بالاستثناء المدير من التركيز على الأمور المهمة وغير الروتينية أو التي تحتاج إلى علاج فوري (عباس، ٢٠٠٨: ٧٥).

• مفهوم الإدارة بالاستثناء:

يشير مفهوم الإدارة بالاستثناء إلى الكيفية والأساس الذي تقوم عليه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل، حيث يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة التي تركز على مدى استعداد الرئيس لتفويض السلطات للمرؤوسين، بالاعتماد على كفاءتهم والتزامهم أثناء إنجاز الأعمال المختلفة (العتيبي، ٢٠٠٥: ٥٧).

وقد تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الإدارة بالاستثناء من جهات نظر مختلفة، فقد عرفها (Francoise, et al, 2011) أنه مبدأ من خلاله تتدخل الإدارة العليا في قرارات المؤسسة فقط في حال ملاحظة انحرافات بين الأهداف المخطط لها والواقعة بالفعل. ويعرفها (خلف الله، ٢٠١٧: ٣٤٣) بأنه أسلوب إداري يبين ملامح العلاقات بين المستويات الإدارية كافة الواقعة ضمن الهيكل التنظيمي، من خلال التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات، وعدم التدخل المباشر من القائد إلا في حدوث انحرافات كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف المحددة في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

وقد ذكر (الصبيحات، ٢٠١٤: ١١٤) أن القائد يجب ألا يصرف الكثير من الوقت في متابعة الأعمال الروتينية التي يقوم بها مرؤوسوه، بل عليه أن يحرص

نشاطه وجهوده في الأعمال ذات الطبيعة الاستثنائية، وينبثق عن هذا المبدأ مبدأ آخر هو الرقابة بالاستثناء، والهدف الأساس من الإدارة بالاستثناء هو تبسيط العملية الإدارية ذاتها، كي يتمكن المدير من التفرغ للمسائل المهمة التي تتطلب انتباهه.

وأشار (العجمي، ٢٠١٣: ٢٤٩) إلى أن الإدارة بالاستثناء تعبر عن تفويض القائد لمؤسسيه، وهذا التفويض مرتبط بالتنظيم الإداري في صورة وحدات رأسية وأفقية، وتحديد المهام الواضحة لكل الوحدات، وتكليفهم بأعمال محددة، ويقتضي التفويض الثقة والكفاءة من قبل الرؤوسين المفوضين.

ومن ناحية أخرى، تُعرّف الإدارة بالاستثناء بأنها المبدأ الرقابي الذي يوجب تدخل المدير في بعض الحالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار (الكوردي، ٢٠١٠: ٩).

وأوضح (محمد، ٢٠١٢: ٢٠) أن "الإدارة بالاستثناء ممارسة إدارية تعمل على معالجة الحوادث المتعلقة بالانحرافات من قبل المدير وإعداد البيانات لبناء البنية التحتية ومواجهة الإساءة في تطبيق قواعد العمل التنظيمي، عن طريق استخدام الرؤوسين الماهرين بأدوات وبرمجيات تسهم في تحقيق أهداف الإدارة". فالإدارة بالاستثناء تعني تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة غير مبرمجة أو مخطط لها تصادف منظمة الأعمال أثناء ممارستها لنشاطاتها العادية، وترفع إلى إدارتها العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ قرار لحلها واعتماد ذلك القرار وبرمجته للرجوع إليه مستقبلاً في الحالات المطابقة، أما الأمور العادية المخطط لها والمبرمجة مسبقاً فيترك الأمر في تسييرها للوحدات التنظيمية المعنية، أي أن الإدارة تتدخل استثنائياً وفي أمور وحالات استثنائية (العتيبي، ٢٠٠٥: ٦١).

بناءً على ما سبق، يمكن القول: إن الإدارة بالاستثناء أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على تنظم العمل الإداري، وتوزيع المهام من خلال العمل على تفويض السلطات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ووجود اتصال فاعل بين الرئيس والمؤوسين، ويترك لكل مستوى إداري ممارسة النشاط دون تدخل القائد، إلا إذا حدثت انحرافات في الخطط والمعايير الموضوعية.

واستناداً لما ذكر يمكن القول: إن تطبيق الإدارة بالاستثناء بفاعلية يستند لعدة أمور، وهي:

- ٤ الاتصال الفاعل بين الرئيس والمؤوسين لسرعة التدخل أثناء حدوث انحراف عن النتائج.
- ٤ تفرغ الرئيس لقرارات المهمة غير الروتينية وترك القرارات الروتينية والمعتادة للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة.
- ٤ الإدارة بالاستثناء تقوم على أساس الثقة والتفاهم بين الرئيس والمؤوسين.
- ٤ التفويض للموظفين في المستويات الإدارية الأدنى.

◀ التحديد الدقيق والواضح للسلطات والمسؤوليات.
وفي ظل الإدارة بالاستثناء يمكن التمييز بين نوعين من القرارات، وهما (محمد، ٢٠١٢: ١٦):

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

◀ القرارات غير الروتينية: وتمثل الأعمال التي تعالج مشكلات أو مواضيع ذات طابع مهم لها تأثير كبير وطويل على المنظمة، وهي لا تتكرر ولا يمكن تحويلها إلى عمل روتيني متكرر، هذه الأعمال والمشكلات يُترك البتُّ بها للرؤساء أصحاب السلطة والاختصاص.

لذا تعد الإدارة بالاستثناء من المفاهيم العالمية التي تتبنى الأعمال التي تتعامل مع الفروقات بين العاملين، وتعالج هذه الفروقات وتخفف الجهد التنظيمي.

• أهمية الإدارة بالاستثناء:

ذكر (الكوردي، ٢٠١١) أن أهمية الإدارة بالاستثناء تتمثل بأنه على الرئيس ألا ينشغل سوى بالأعمال التي تكون بالغة الجودة وغير روتينية، حيث يتطلب الأمر أن يوجه إليها اهتمامه واتخاذ القرارات المناسبة حيال ذلك، وهذا الأسلوب يستخدم لتخفيف أعباء العمل ومشكلاته ومسؤولياته. وقد أصبح الرئيس بحاجة إلى مثل هذا الأسلوب والاعتماد عليه ليوفر وقته ويخفف من إجهاد العمل وإرهاق الأعصاب.

• خصائص الإدارة بالاستثناء:

تتميز الإدارة بالاستثناء بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية الأخرى، وقد ذكر (العتيبي، ٢٠٠٥: ٦٢) مجموعة من هذه الخصائص، وهي:

◀ 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 تبين 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 المنظمة 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، ويعد عنصرًا أساسيًا في تحسين كمية المعلومات اللازمة ونوعيتها لإنجاح هذا الأسلوب، كما يعد 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.

• مزايا الإدارة بالاستثناء:

ذكر (الكوردي، ٢٠١١) عدة مزايا للإدارة بالاستثناء وهي:

- ◀ توفير الوقت لدى الرئيس وتركيز الجهد.
- ◀ الاستفادة القصوى من العاملين ذوي الكفاءة والمهارة العالية لإسنادهم المهام.
- ◀ الاتصال النشط بين مختلف المستويات الإدارية.
- ◀ اكساب العاملين معرفة أكثر شمولاً بكافة مراحل العمل نتيجة لإسنادهم بعض المهام.
- ◀ مما سبق، نستنتج أن الإدارة بالاستثناء تتميز بأنها تقوم على أساس تفويض السلطة والتحديد الواضح للمهام والأعمال وتخليص المدير من القرارات الروتينية غير المهمة، بحيث يتفرغ لأعماله غير المعتادة التي تتطلب تخطيطاً وتنظيماً، وتتميز بأنها تنمي قدرة العاملين على صنع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، كما أنها تقوم على أساس الاتصال الفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه الذي يمكن الرئيس من التدخل في الوقت المناسب أثناء حدوث الانحرافات غير المرغوبة.

• كيفية تطبيق الإدارة بالاستثناء:

- ◀ وفقاً لـ (عامر وعبد الوهاب، ١٩٩٨: ٣١) يجب اتباع عدة نقاط حتى يتمكنوا من تحقيق أسلوب الإدارة بالاستثناء، وهي كالتالي:
- ◀ فهم قدرات العاملين ورغباتهم واستعدادهم للعمل وقدرتهم على التصرف دون الرجوع لرؤسائهم.
- ◀ وضوح معايير الأداء التي يتوقع من العاملين الالتزام بها.

- ◀ تدريب العاملين على أعمالهم لتطبيق هذا الأسلوب.
 - ◀ وجود نظام معلومات يمد العاملين بالبيانات التي يحتاجون إليها أثناء سير الأعمال.
 - ◀ وجود دليل واضح للإجراءات حسب الأنواع وكيفية التطبيق.
 - ◀ مراقبة أداء العاملين والتأكد من ملاءمة أسلوب الإدارة بالاستثناء مع قدرتهم ودوافعهم.
 - ◀ التدخل في الوقت المناسب عند حدوث حالات استثنائية واتخاذ القرارات الملائمة.
- كما أضاف (Lester,1999: 142) أن مدير الإدارة بالاستثناء يقرّر مسبقاً أنواع الحالات أو الأداء التي يمكن أن تستدعي اهتمامه، ويبقى الإشراف على النشاط قائماً، سواء بواسطة المراقبة الشخصية أم بواسطة نظام معين من التقارير أو الاستعانة بالحاسوب، وأن المدير لا يولي أي اهتمام للنشاط إلا عندما يتجاوز الأمر حدوداً معينة.

وباستقراء ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء يتطلب وجود دليل واضح ومعايير واضحة للإجراءات الواجب تطبيقها في العمل، وتوفير نظام اتصال فاعل بين الرئيس والمرؤوسين، كما يجب تدريب وتهيئة المرؤوسين للأعمال وتفويضهم جزءاً من السلطة، ولا بد من مراقبة سير العمل حتى يتمكن القائد من التدخل في الوقت المناسب.

• شروط ومنطلبات تطبيق الإدارة بالاستثناء:

وفقاً لـ (العتيبي، ٢٠٠٥: ٦٤) 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 سلطاتها وثقتها بمرؤوسيهما في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.
 - ◀ كفاءة العاملين في المنظمة وقدرتهم على تحمل المسؤولية وقوة انتمائهم للمنظمة.
 - ◀ نظام اتصال فاعل لمتابعة سير العملية الإدارية وتوفير المعلومات الضرورية لنجاح النشاطات.
 - ◀ نظام حوافز فاعل لزيادة وتعزيز الانتماء.
 - ◀ الاستقرار في الظروف والحالات كافة التي تقع ضمن بيئة المنظمة العملية، وعدم تعرض تلك البيئة إلى حالات عدم الاستقرار، أيا كان نوع تلك الحالة.
- وقد ذكر (كوردي، ٢٠١١) جملة متطلبات لنجاح الإدارة بالاستثناء وهي:

- ◀ تفويض السلطة للعاملين.
- ◀ ثقة الرؤساء بالمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.

◀ توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء حتى يتمكنوا من يمكنهم تفويضهم من الرؤوسين.

◀ توفر المهارة والكفاءة لدى العاملين الذين يسند إليهم تفويض المهام.

◀ وجود نظام جيد للمعلومات يضمن اعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات.

◀ العمل على معالجة الحالات الاستثنائية بوتيرة عالية.

مما سبق يمكن القول: إنه لا بد من توافر الكفاءة والمهارة بالرئيس إلى جانب ذلك الرغبة في تفويض الرؤوسين الذين تتوافر بهم المهارات اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة، وحتى يتم ذلك جيداً يلزم توفر نظام اتصال فاعل حتى يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء، والعمل على إصلاح الانحرافات عن الأهداف المرغوبة.

• أبعاد الإدارة بالاستثناء:

تتكوّن الإدارة بالاستثناء -كغيرها من الأساليب الإداريّة- من مجموعة من الأبعاد، والتي تتلخص كما يذكرها (العتيبي، ٢٠٠٥) بأربعة أبعاد رئيسية، وهي: تحديد السلطات والمسؤوليات، وتفويض السلطة للرؤوسين، والاتصال الفاعل بين جميع أفراد المنظمة والمستويات الإدارية داخلها، بالإضافة إلى تقييم الأداء والعمل على تقويمه بما يتلاءم مع المعايير والخطط الموضوعية.

• البعد الأول: تحديد السلطان والمسؤوليات: السلطة:

تعّد السلطة عاملاً مهماً في عملية التنظيم، ويعدّ وجودها أمراً ضرورياً حتى يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته، فالسلطة حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر، والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا، فكلما انخفضت الوظيفة على السلم الإداري انخفضت السلطة (العتيبي والحواري وخريس ٢٠٠٧: ٢١٧).

ويرى (ذياب، ٢٠٠٤: ١٩) أنّها تطبيق القانون وتحديد الحقوق والواجبات، وهي الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في أنه يلزم شخصاً أو أكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدّد له.

وأشار (العتيبي، ٢٠٠٥: ١٦٣) إلى أنّ 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 (محمود، ٢٠١١: ٢٥٤) أنّ السلطة يمكن قبولها من قبل الرؤوسين في ظل الظروف الآتية:

◀ فهم الرؤوس للأمر من خلال عملية الاتصال.

◀ إيمان الرؤوس أو اعتقاده بأن هذا الأمر متناسب مع الغرض والأهداف التنظيمية.

◀ رؤية الفرد للأمر بأنه يتماشى مع أهدافه أو مصالحه الشخصية.

٤ إمكانية الامتثال للأمر عقلياً وبدنياً.
كلما تضاءل وجود هذه الظروف الأربعة قل احتمال قبول السلطة
وطاعتها من قبل المرؤوسين.

• أنواع السلطة:

إن الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد نوعية السلطة ونوعية العلاقات
وخطوط الاتصال بين الوحدات وبين الرئيس والمرؤوسين، وقد بين (العامري
والغالبى، ٢٠٠٨: ٣٨٥-٣٨٧) أن السلطة ثلاثة أنواع، وهي:

• السلطة المباشرة [التنفيذية]:

هي سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات
وتسويقها في المنظمة، ويتمتع المدراء في المستويات الإدارية كافة، بسلطات
تنفيذية مباشرة لإنجاز العمل وهذه السلطة تشمل الحق في اتخاذ القرارات
وإصدار الأوامر والتصرف بطرق الأداء وكل ما يرتبط بإنجاز المهام، مثل:
رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

• السلطة الاستشارية:

هي السلطة التي تتمثل بتقديم الدعم والنصح والاستشارة للمدراء ذوي
السلطة التنفيذية المباشرة، حيث إن هذه السلطة تمثل الحق في تقديم الدعم
والنصح والاستشارات بهدف ترصين وزيادة فاعلية القرارات الصادرة من
السلطة التنفيذية المباشرة، ويجب أن يعمل المدراء ذوو السلطة المباشرة
والمدراء المساندون والاستشاريون معاً، بهدف زيادة الفاعلية في المنظمة، ويجب
أن يعرف الطرفان رسالة المنظمة وأهدافها ويعرفوا الأهداف العامة
للمنظمة.

• السلطة الوظيفية:

إن هذا النوع يتضمن إعطاء الأوامر أو إصدار القرارات من قبل مسؤول
معين في جزء من أجزاء النظام الإداري، والذي ليس له حق طبيعي دائم في
ممارسة مثل هذه السلطة.

• المسؤولية:

يرى (محمود، ٢٠١١: ٢٥٩) أن واجب المرؤوسين القيام بالمهمة اللازمة المناط
به القيام بها، فجوهر المسؤولية إذاً هو الواجب، لذا يمكن تعريف المسؤولية
بأنها تعهد الفرد لإنجاز واجبات تم تخصيصها له.

كما أن المسؤولية لا يمكن تفويضها، حيث إنّه لا يجوز لأيّ رئيس أن
يتخلى عن مسؤوليته، بالقول: إنّ مرؤوسه هو الذي أخطأ، فالمسؤولية واجب
مستمر تنتهي بانتهاء العمل (عواد، ٢٠١٣: ١٦٤).

كما يرى (العتيبي، ٢٠٠٥: ١٦٥) أنّ المسؤولية هي العبء أو الالتزام الذي
يترتب على الشخص مقابل حصوله على سلطة ما، وأيضاً هي من المبادئ
الجيدة والمهمة في الإدارة والتنظيم في أي نوع من المنظمات.

• الهيكل التنظيمي:

يعدّ الهيكل التنظيمي أحد أهم العناصر الرئيسية في التنظيم الإداري، ويعطي صورة مبسطة عن طبيعة المنظمة وحجمها وطبيعة العلاقات بها.

ومن أبرز ما يؤثر في اختيار شكل البناء التنظيمي للمنظمة، كما حدده (بن دهيش وآخرون، ٢٠٠٦: ١١٦) ما يأتي:

- ◀ حجم المؤسسة: كبيرة أو متوسطة أو صغيرة.
- ◀ نمط الملكية: حكومية أو خاصة.
- ◀ طبيعة نشاط المؤسسة: تجاري، خدمي، تعاوني.
- ◀ النطاق الجغرافي للمؤسسة: مقر رئيس أو فرعي في منطقة أو محافظة.

• أشكال الهياكل التنظيمية:

◀ الهيكل الرأسي (الهرمي): وفيه يبرز تسلسل السلطة من أسفل إلى أعلى، وتتمركز في أعلى المستويات الإدارية.

◀ الهيكل الأفقي: وتكون السلطة أفقية مسطحة، ومن أبرز سماته: توسيع قاعدة اللامركزية (بن دهيش وآخرون، ٢٠٠٦: ١٠٦).

وباستقراء ما سبق، يتضح أنّ تحديد السلطات أمر ضروري في المنظمات حتى يتمكن الفرد من أداء مهامه وواجباته، وأنها تطبيق للقوانين وتوضيح للحقوق والواجبات لكل فرد في المنظمة، كما أنّ المسؤولية مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تعهد الفرد القيام بها، ورئيسه هو الذي يتولى مساءلتها، وقبول تبعات الإخلال بها.

• البعد الثاني: تفويض السلطة:

يشير مفهوم تفويض السلطة - كأحد أبعاد الإدارة بالاستثناء - إلى تنازل الرئيس للمرؤوس عن بعض سلطته وإعطائهم الحق في اتخاذ قرارات معينة، حيث يعرف تفويض السلطة بأنه إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لآخرى بغرض تحقيق واجبات معينة (الجبوسي وجاد الله، ٢٠٠٨: ١١٩)، في حين يوضح (محمد، ٢٠١٢: ٣٥) أنّ تفويض السلطة هو تنازل شاغل المنصب للمرؤوسين إعطائهم الحق في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من القيام بالواجبات المعهودة إليهم، وتعتبر عملية ضرورية عندما تكون مسؤوليات القيادة كبيرة وعندما يستلزم اتخاذ القرارات بصورة سريعة وعاجلة في حالة غياب القائد.

• مزايا تفويض السلطة:

ذكر (محمود، ٢٠١١: ٢٦٢) و(عرفة، ٢٠١٢: ١٨٠) أهم المزايا التي يمكن تحقيقها عند تفويض السلطة أو جزء من السلطة، وهي:

- ◀ تفريغ الرئيس للأعمال الأكثر أهمية وغير الروتينية، وتركيز الرئيس على القرارات الأساسية، وترك القرارات الفرعية للمساعدين.
- ◀ زيادة مهارة المرؤوسين الإدارية وإعدادهم لتولي مناصب إدارية مستقبلية.
- ◀ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء مشاعر الثقة لديهم.

- ◀ زيادة مهارات وكفاءات العاملين، وهو الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء التنظيمي بصفة عامة.
- ◀ تحقيق الديمقراطية في الإدارة، حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات.
- ◀ السرعة في اتخاذ القرارات.
- ◀ وذكر (خلف الله، ٢٠١٧: ٣٣٢) أن التفويض المتضمن بأسلوب الإدارة بالاستثناء، والقائم على ثقة القائد بالمرؤوسين ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ويعزز السمات الريادية لدى العاملين بها.

• معوقات تفويض السلطة:

- بحسب (العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧: ٢٢٣) فإن هناك بعض المعوقات التي قد تعيق تفويض السلطة، وهي:
- ◀ عدم الثقة والاطمئنان للمرؤوسين والخوف من سوء استخدامهم للسلطة.
- ◀ اعتماد مقولتي: إذا أردت الأداء الجيد فعليك القيام بعملك بنفسك.
- ◀ عدم الثقة بالنفس مع الخوف من منافسة المرؤوسين للمدير.
- ◀ الغموض في المهمة أو الوظيفة.
- ◀ عدم إدراك المدير أدواره في تنمية وتطوير مهارات قيادية أخرى.
- ◀ البعض يشعر أن تفويض جزء من سلطته يفقده جزءاً من سلطته.

• اللامركزية:

تعد اللامركزية من المفاهيم المرتبطة بموضوع تفويض السلطة، فلا بد من وجود قدر من لامركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي.

أشار (عرفة، ٢٠١٢: ١٦٨) إلى أن اللامركزية تعني تفويض الإدارة السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام معينة. وذكر أيضاً بأنها تعني تشتيت أو توزيع السلطة على إدارات الهيكل التنظيمي أو على فروع المنظمة.

• مزايا اللامركزية:

بحسب المصدر أعلاه، فقد تمت الإشارة إلى عدة مزايا للامركزية، وهي: إن اللامركزية أدت إلى سرعة اتخاذ القرارات والتحسين في تطوير الأداء وزيادة معنويات العاملين لأداء مهامهم.

وإجمالاً لما سبق، يمكن الإشارة إلى أن تفويض السلطة يقوم على توزيع القائد لبعض الأعمال على العاملين ويمنحهم بعض سلطاته، وقد يتمكن القائد من التفريغ للمهام الأخرى الأكثر أهمية، وتفويض هذه السلطة يقتضي أن يكون المفوض على قدر كبير من الكفاءة والدراية بأداء المهام في المنظمة حتى يتم إنجازها دون انحراف عن الأهداف المنشودة والمرغوبة.

• البعد الثالث: الاتصال الفاعل:

يشير مفهوم الاتصال إلى عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما (السكران، ٢٠١٠: ٤٩)، حيث يمكن

للمنظمة الاستفادة من هذه العملية في تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف المختلفة، منها: توضيح رسالة المنظمة، وتبادل المعلومات والتقارير اليومية، والتعبير عن الآراء، وجمع مجموعة كبيرة من المعلومات بطريقة فاعلة (حريم، ٢٠٠٦: ٢٧٤).

• عناصر عملية الاتصال:

يتكوّن الاتصال الفاعل من أربعة عناصر، كما ذكرها (عطوي، ٢٠١٤: ٩٣) وهي: المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال.

- ◀ المرسل: هو الهيئة أو الفرد الذي يودّ التأثير في الآخرين ليشاركوه أفكاره واتجاهات معينته.
- ◀ المستقبل: هو الجماهير أو الشخص الذي توجه له الرسالة.
- ◀ الرسالة: وهي الأفكار والمفاهيم والأحاسيس والاتجاهات التي يرغب المرسل في اشتراك الآخرين فيها.
- ◀ وسيلة الاتصال: هي المنهج الذي يتم من خلاله نقل الرسالة من المرسل للمستقبل.

• أنواع الاتصال:

يشير (عطوي، ٢٠١٤: ١٠٠) إلى أنّ هناك نوعين للاتصال، وهما: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

• الاتصال الرسمي:

يتم في إطار بناء تنظيمي يحدّد قنواته واتجاهاته، ومن أشكال هذا الاتصال؛ الاتصال من أعلى إلى أسفل: ويعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات والأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين للمؤسسة ونظامها ومسؤولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل وزيادة ارتباطهم وانتمائهم لها.

والشكل الآخر للاتصال الرسمي هو الاتصال من أسفل إلى أعلى، ويشير إلى ما يرسله المرؤوسون إلى مديرهم من تقارير حول أعمالهم ومهامهم ومشاكلهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وتكمن أهمية هذا النوع من إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.

إضافةً للاتصال الأفقي والذي يحدث بين اثنين أو أكثر من أفراد المؤسسة ممن هم في نفس المستوى التنظيمي، كاتصال المديرين فيما بينهم أو المشرفين ورؤساء الأقسام، ويساعد هذا النوع في تدفق المعلومات والأفكار بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة.

• الاتصال غير الرسمي:

ويتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة، ويحدث في كلّ الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيّد بشكليات الاتصال الرسمي، ويقوم هذا النوع على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء.

• كفاءة الإنصال:

يشير (أبو ناصر، ٢٠٠٧: ٧٩) إلى أنّ الاتصالات ذات الكفاءة العالية تتميز بالخصائص الآتية:

- ◀ السرعة.
- ◀ تقديم معلومات مرتدة (راجعته).
- ◀ ملاءمة شكلها لموضوعها، وبقاؤها في الذهن.
- ◀ تأثيرها على السلوك.
- ◀ تكلفتها المنخفضة.

• مهارت وإجب نوافرها في المرسل أثناء عملية الإنصال:

عملية الإنصال عملية مهارية تعتمد على مهارات فردية، لذا لا بدّ من توافر عدة مهارات في المرسل لتنجح عملية الإنصال، وقد صنفها (أبو ناصر، ٢٠٠٨: ٨٢) وهي:

- ◀ مهارة التحدث.
- ◀ مهارة القراءة والكتابة للرسائل والخطابات.
- ◀ مهارة الإنصات.
- ◀ مهارة التفكير.
- ◀ مهارة إدارة الوقت.

يمكن من خلال العرض السابق القول: يتوقّف نجاح المنظمات على قدرتها على الإنصال الفاعل، حيث يلعب دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في المنظمة، ويعتمد نجاح القائد على قدرته ومهارته على الإنصال، لأنّه يساعد في توحيد الجهود في المنظمة، لأنّه يمكن من خلال نقل المعلومات تعديل السلوك وإحداث التغيير وجعل الأفكار والمعلومات تُفهم بوضوح.

• البعد الرابع: تقييم الأداء ونقويمه.

يعدّ تقييم الأداء جزءاً من تطوير الأداء الوظيفي، وهو عملية دورية تتمّ من خلال تقييم أداء وإنتاجية الموظفين، وقد أشار كلٌّ من (علي، ٢٠١٣: ٢٨٨) و(الشريف، ٢٠١٣: ٥٠) أنّ الأداء يعني السلوك، وهو نتاج معيّن قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معيّن.

في حين بيّن (كلالدة، ٢٠١١: ٧٥) مفهوم تقييم الأداء بأنّه عبارة عن تقرير دوري يبيّن مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به.

وأوضح (محمد، ٢٠٠٤: ٥١) على أنّ عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاً، التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الأفراد لحثّهم على بذل أقصى جهد في العمل، ومن ثمّ تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية. وأضاف (علي، ٢٠١٣: ٢٨٨) أنّ تقويم الأداء عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تمّ إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً، والعمل على تصحيح الانحرافات ومعالجتها.

• أهداف تقييم الأداء وتقويمه:

إنّ الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تحسين وتطوير أدائهم ورفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرسومة، كما أوضحت (الشريف، ٢٠١٣: ٥٩) أنّ أهداف تقييم الأداء تتلخص في ما يأتي:

- ◀ مساعدة المسؤولين في المنظمة في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وفي إنجازهم الشخصي.
- ◀ توفير معلومات عن الأداء التي يستفيد منها الفرد والمنظمة.
- ◀ تحديد نقاط القوة والضعف والنتائج ومسبباتها.
- ◀ المساهمة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة.
- ◀ المساهمة في معرفة الإمكانيات والقدرات لدى العاملين لشغل وظائف أعلى في المستقبل.

إذاً الهدف من تقييم الأداء وتقويمه هو تحقيق العدالة بين العاملين ومعرفة الفروق الفردية بينهم، وأسباب القوة والضعف بينهم، ووفقاً لذلك تُتخذ القرارات المناسبة بشأن المنظمة والعاملين.

• فوائد تقييم الأداء وتقويمه:

يشير (زويلف، ٢٠٠٣: ١٩٢) إلى فوائد تقييم الأداء وتقويمه، وهي: الروح المعنوية للعاملين، وإشعار العاملين بمسؤولياتهم، وهي وسيلة لضمان عدالة المعاملة، الرقابة على الرؤساء، وتقييم سياسات الاختبار والتدريب.

وفي هذا السياق، يمكن الإشارة إلى أنّ تقييم الأداء وتقويمه يعود على المنظمة بالروح المعنوية وخلق الثقة لدى المرؤوسين، وذلك سيجعلهم يؤدّون عملهم على أكمل وجه، والعدالة بين العاملين، بحيث كلّ فرد يحصل على ما يستحقه من ترقية وعلاوة، وأيضاً وضوح المسؤوليات للعاملين، وذلك سوف يشعره بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه عمله، ويعد أيضاً وسيلة لرقابة الرؤساء على العاملين، والتأكد من سير العمل بالشكل الصحيح.

• الدراسات السابقة.

• دراسة الكيلانجي [٢٠١٧] بعنوان: "درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الأساسية بالأردن، وتكوّنت العينة من (٢٢٠) مديراً ومعلمة في إقليم شمال الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية بالأردن تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدرء.

• دراسة خلف الله [٢٠١٧] بعنوان: "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاققتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية [دراسة تطبيقية]"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظته خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلمهم، والكشف عن درجة تحقق متطلبات القيادة الريادية للمدراء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعيناً باستبانتيين طبقتهما على (٢٤٥) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هو أن كلا من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وتقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين، جاءت بدرجة قليلة، في حين أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بلغت (٩٨٪) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

• دراسة عمار [٢٠١٦] بعنوان: "مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية.. دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث أبعاداً للإدارة بالاستثناء، تمثلت في (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكان مجتمع الدراسة هو الإداريون العاملون في الجامعات الفلسطينية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية، كان بدرجة كبيرة لكلا المتغيرين، وأنه توجد علاقة طردية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبين تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالاستثناء على تنمية الخصائص الريادية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الإدارة بالاستثناء المؤثرة في "تنمية الخصائص الريادية هي (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل)، وأن متغير "تقييم الأداء وتقويمه" تأثيره ضعيف.

• دراسة مدني [٢٠١٧] بعنوان: "دور الإدارة بالاستثناء في تحقيق القيادة الريادية" Medany, (2017). The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة بالاستثناء في تحقيق القيادة الريادية وبقاء المؤسسات ونموها ومحاولة زيادة فاعليتها وأدائها في

ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها، وقد تم إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي، فهي دراسة إرشادية تعتمد على مراجعة الأدبيات المنطقية وتحديد النتائج المنطقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الريادية القدرة على التأثير في العاملين وأداء المؤسسات، واستناداً إلى مبادئ وأسس القيادة والإدارة الحديثة من الممكن للمنظمات تحقيق ريادة الأعمال الاستباقية بين المنظمات الأخرى.

• دراسة هاسيجا [٢٠١٩] بعنوان: "الإدارة بالاستثناء النشط والسلبى والقائم على عدم التدخل للقادة في مدرسة ب" Hasija, (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire-Leadership Style of Leaders in B School

هدفت الدراسة لاستكشاف أساليب الإدارة بالاستثناء النشطة والسلبية وتأثيرها في القوى العاملة في مدارس ANOVA B of M₂P. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) معلم، وأهم نتائج هذه الدراسة وجود الاختلاف الكبير بين وسائل أنماط الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء السلبية.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها

• منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي؛ وهو كما يعرفه (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٩) بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعدّ من أكثر المناهج ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

• مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من أستاذ و أستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومحاضر، والبالغ عددهم (٩٣٢) وفق إحصائية التقرير الرابع عشر لجامعة تبوك خلال فترة إجراء الدراسة خلال العام ١٤٤١/١٤٤٢هـ.

• عينة الدراسة:

أخذت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٧٨) مفردة، حيث وُزعت الاستبانة إلكترونياً و يدوياً. حيث كان (١٥٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٦.٥٪ ذكور، بينما (١٢١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٣.٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.

• **خصائص أفراد عينة الدراسة:**

حدّد عدد من المتغيرات الرئيسيّة لوصف أفراد عينة الدّراسة، وتشمل: (الجنس- الرتبة الأكاديميّة)، والتي لها مؤشرات دلاليّة على نتائج الدّراسة، بالإضافة إلى أنّها تعكس الخلفيّة العلميّة لأفراد عينة الدّراسة، وتساعد في إرساء الدعايم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدّراسة، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

• **الجنس:**

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدّراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	١٥٧	٥٦.٥
أنثى	١٢١	٤٣.٥
المجموع	٢٧٨	١٠٠%

يتّضح من الجدول (١) أنّ (١٥٧) من أفراد عينة الدّراسة يمثلون ما نسبته ٥٦.٥% ذكور، بينما (١٢١) من أفراد عينة الدّراسة يمثلون ما نسبته ٤٣.٥% من إجماليّ أفراد عينة الدّراسة إناث.

• **الرتبة الأكاديميّة:**

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدّراسة وفق متغير الرتبة الأكاديميّة.

الرتبة الأكاديميّة	التكرار	النسبة %
أستاذ	١٨	٦.٥
أستاذ مشارك	٦٦	٢٣.٧
أستاذ مساعد	١٥٢	٥٤.٧
محاضر	٤٢	١٥.١
المجموع	٢٧٨	١٠٠%

يتّضح من الجدول (٢) أنّ (١٥٢) من أفراد عينة الدّراسة يمثلون ما نسبته ٥٤.٧% رتبهم الأكاديميّة أستاذ مساعد، بينما (٦٦) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣.٧% من إجماليّ أفراد عينة الدّراسة رتبهم الأكاديميّة أستاذ مشارك، و(٤٢) منهم يمثلون ما نسبته ١٥.١% من إجماليّ أفراد عينة الدّراسة رتبهم الأكاديميّة محاضر، و(١٨) منهم يمثلون ما نسبته ٦.٥% من إجماليّ أفراد عينة الدّراسة رتبهم الأكاديميّة أستاذ.

• **أداة الدّراسة:**

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدّراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

• **بناء أداة الدّراسة:**

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدّراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدّراسة الحاليّة، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدّراسة وأهدافها تم بناء وتطوير الأداة (الاستبانة)، وتكوّنت في صورتها النهائيّة من ثلاثة أجزاء، وفيما يأتي عرض لكيفيّة بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها:

- ◀ القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسريّة المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- ◀ القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس- الرتبة الأكاديمية).
- ◀ القسم الثالث: ويتكون من (١٥) عبارة، والجدول (٣) يوضح عدد عبارات الاستبانة وفق أبعاد الإدارة بالاستثناء.
- جدول (٣): محاور الاستبانة وعباراتها.

المجموع	عدد العبارات	البعد	المحور
	٣	أولاً: تحديد السلطات والمسؤوليات.	الإدارة بالاستثناء.
	٣	ثانياً: تفويض السلطة.	
	٤	ثالثاً: الاتصال الفاعل.	
	٥	رابعاً: تقييم الأداء وتقويمه.	
١٥ عبارة		الاستبانة	

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة الآتية: (بدرجة مرتفعة جداً- بدرجة مرتفعة- بدرجة متوسطة- بدرجة منخفضة- بدرجة منخفضة جداً)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للآتي: بدرجة مرتفعة (٥) درجات، بدرجة مرتفعة (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، بدرجة منخفضة (درجتان)، بدرجة منخفضة جداً (درجة واحدة).

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($5-1=4$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($4 \div 0.80 = 5$)، وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات).

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	بدرجة مرتفعة جداً	٤.٢١	٥.٠٠
٢	بدرجة مرتفعة	٣.٤١	٤.٢٠
٣	بدرجة متوسطة	٢.٦١	٣.٤٠
٤	بدرجة منخفضة	١.٨١	٢.٦٠
٥	بدرجة منخفضة جداً	١.٠٠	١.٨٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

• صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقبى ما أعدت له، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح

عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

• **الصدق الظاهري لأداة الدراسة [صدق المحكمين]:**

للتعرف إلى مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق ١) على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين إلى (١٢) محكماً (ملحق رقم ٢)، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وبعد أخذ الآراء، والإطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق ٣).

• **صدق الاتساق الداخلي للأداة:**

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف إلى درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية.

معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد
♦♦٠.٨٦٢	٣	♦♦٠.٩٠٢	١	أولاً: تحديد السلطات والمسؤوليات.
-	-	♦♦٠.٨٩٤	٢	
♦♦٠.٨٥١	٣	♦♦٠.٧٧٣	١	ثانياً: تفويض السلطة.
-	-	♦♦٠.٩٠٣	٢	
♦♦٠.٩١٦	٣	♦♦٠.٨٦٨	١	ثالثاً: الاتصال الفاعل.
♦♦٠.٨٣١	٤	♦♦٠.٩٢٠	٢	
♦♦٠.٩١٩	٤	♦♦٠.٨٥٨	١	رابعاً: تقييم الأداء وتقويمه.
♦♦٠.٩٠٠	٥	♦♦٠.٩٠٠	٢	
-	-	♦♦٠.٩٢٨	٣	

♦♦ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

• **ثبات أداة الدراسة:**

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)، ويوضح الجدول (٦) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة.

جدول (٦): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

ثبات المحور	عدد العبارات	البعد	الاستبانة
٠.٨٦١	٣	أولاً: تحديد السلطات والمسؤوليات.	الإدارة بالاستثناء
٠.٧٩٧	٣	ثانياً: تفويض السلطة.	
٠.٩٠٧	٤	ثالثاً: الاتصال الفاعل.	
٠.٩٤١	٥	رابعاً: تقييم الأداء وتقويمه.	
٠.٩٧٩	١٥	الثبات العام	

يُتضح من الجدول (٦) أن معامل الثبات العام عالٍ، حيث بلغ (٠.٩٧٩)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

• إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات الآتية:

- ٤ توزيع الاستبانة إلكترونياً ویدوياً.
- ٤ جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (٢٧٨) استبانة.

• نتائج الدراسة ومناقشتها

• إجابة السؤال الأول:

• ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء [تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه] بجامعة نبوك؟

لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)، حسب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)، والجدول (٧) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (٧): استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه).

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	الاتصال الفاعل	٣.٧٢	٠.٩١٩	١
٢	تفويض السلطة	٣.٦٢	٠.٨٥٥	٢
٣	تحديد السلطات والمسؤوليات	٣.٤٤	٠.٩٦٠	٣
٤	تقييم الأداء وتقويمه	٣.٠٤	١.١٢٢	٤
-	درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه).	٣.٤٢	٠.٨٥٣	-

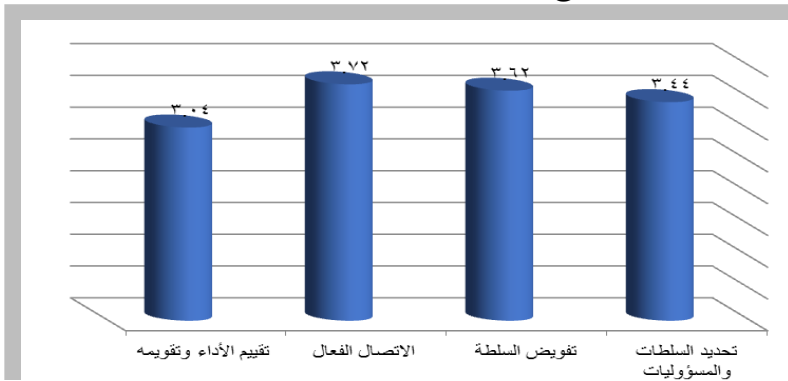
يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل،

تقييم الأداء وتقويمه) بمتوسط (٣.٤٢ من ٥)، واتضح من النتائج أن أبرز درجة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه)، تمثلت في بُعد الاتصال الفاعل بمتوسط (٣.٧٢ من ٥)، يليها بُعد تفويض السلطة بمتوسط (٣.٦٢ من ٥)، يليها بُعد تحديد السلطات والمسؤوليات بمتوسط (٣.٤٤ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد تقييم الأداء وتقويمه بمتوسط (٣.٠٤ من ٥).

وتدل هذه النتيجة على انتهاج رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وأن جامعة تبوك تمتلك مرونة عالية في الهيكل التنظيمي، والذي بموجبه تتحدد جميع المسؤوليات والواجبات، والالتزام الوظيفي، مما يؤدي إلى التكامل العالي بين المستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي سهولة الاتصال وفاعليته، كما أن هذا يسمح لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمتابعة سير العمل أولاً بأول، مما يضمن نجاح خطة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة داخل الجامعة.

انفقت هذه الدراسة مع (دراسة عمار، ٢٠١٦)، التي بينت أن استجابات أفراد العينة لفقرات الإدارة بالاستثناء عموماً جاءت بدرجة مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خلف الله (٢٠١٧) والتي بينت أن كلا من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وتقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين جاءت بدرجة قليلة. وتختلف مع دراسة (هاسيجا، ٢٠١٩).



شكل (١): استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه). وفيما يأتي النتائج التفصيلية:

• البعد الأول: تحديد السلطان والمسؤوليات:

للتعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعد تحديد السلطات والمسؤوليات، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد تحديد السلطات والمسؤوليات، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (٨): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بتحديد السلطات والمسؤوليات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

الترتيب	الفترة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبي	العبارات
				بدرجة متخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة مرتفعة	بدرجة جداً		
١	مرتفعة	١.٤٦	٣.٦٢	١١	١٥	٨٣	١٨	٥٦	ك	يمنح رئيس القسم الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس صلاحيات تتناسب مع المسؤوليات الموكلة لهم.
٢	مرتفعة	١.٧٩	٣.٤٤	١٦	٣٤	٨٤	٩٩	٤٥	ك	يحدّد رئيس القسم الأكاديمي واجبات أعضاء هيئة التدريس بالقسم تحديداً دقيقاً.
٣	متوسطة	١.١٣٦	٣.٢٤	٢١	٤٩	٨٧	٨٣	٣٨	ك	يتيح رئيس القسم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس اتخاذ القرارات في القسم بحرية تامة.
				٧.٦	١٧.٦	٣٦.٢	٢٩.٩	١٣.٧	%	
المتوسط العام				٠.٩٦٠	٣.٤٤					
مرتفعة										

يتضح في الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (مرتفعة) على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بتحديد السلطات والمسؤوليات بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (مرتفعة) على اثنتين من عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بتحديد السلطات والمسؤوليات تتمثلان في العبارتين رقم (٢،١) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بدرجة (مرتفعة)، كالآتي:

١ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يمنح رئيس القسم الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس صلاحيات تتناسب مع المسؤوليات الموكلة لهم"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢ من ٥).

٢ جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يحدّد رئيس القسم الأكاديمي واجبات أعضاء هيئة التدريس بالقسم تحديداً دقيقاً" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤ من ٥).

وتُعزى نتيجة العبارات (١، ٢، ٣) إلى أن أي منظمة لا يمكن أن تنشأ أو تستمر إلا بوجود هيكل تنظيمي متوازن ومناسب، وبإلزام الوظيفي من قبل أفرادها، لذلك نجد أن جامعة تبوك تمتلك هيكلها تنظيمياً واضح المعالم

بموجبه يحدد رؤساء الأقسام الأكاديمية واجبات ومسؤوليات كل عضو هيئة تدريس بالقسم وفق وصف وظيفي واضح. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عمار، ٢٠١٦)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (خلف الله، ٢٠١٧) التي كانت درجة الموافقة قليلة في بعد تحديد السلطات والمسؤوليات.

ويتضح من النتائج في الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واحدة من عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعدها تحديد السلطات والمسؤوليات، تتمثل في العبارة رقم (٣) وهي: "يتيح رئيس القسم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس اتخاذ القرارات في القسم بحرية تامة" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤ من ٥). وتعزى هذه النتيجة إلى المركزية في اتخاذ القرارات واقتصرها على الإدارات العليا بجامعة تبوك، وأن أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك لا يمتلكون أحياناً حق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عمار، ٢٠١٦) التي جاءت درجة الموافقة في بعد تحديد السلطات والمسؤوليات بدرجة متوسطة، وذلك بسبب تشابه بيئة العمل، حيث أجريت تلك الدراسة على الجامعات الفلسطينية. واختلفت مع دراسة (خلف الله، ٢٠١٧) التي جاءت نسبة الموافقة في هذا البعد بدرجة قليلة.

• البعد الثاني: تفويض السلطة:

للتعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعدها تفويض السلطة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تفويض السلطة، وجاءت النتائج كما بالجدول (٩):

جدول (٩): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعدها تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً				
٣	يؤدي تفويض السلطة من قبل رئيس القسم إلى إصدار قرارات جديدة.	٦٧	١٧	٦٧	٢٩	٨	١.٣٧	٣.٧١	١	
٢	يسهم تفويض السلطة بالقسم الأكاديمي في تحقيق مبدأ اللامركزية في صناعة القرارات.	٥٥	١٥	٨٢	٢٢	١٤	١.٤٩	٣.٥٩	٢	
١	تسير الأعمال جيداً عند غياب رئيس القسم الأكاديمي وذلك لوجود تفويض للسلطة.	٤٦	١٢	٩٩	٢٤	٧	٠.٩٥١	٣.٥٦	٣	
المتوسط العام										
							٠.٨٥٥	٣.٦٢	مرتفعة	

يُتضح في الجدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (مرتفعة) على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة.

ويُتضح من النتائج في الجدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (مرتفعة) على ثلاث من عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة تتمثل في العبارات رقم (٣، ٢، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة)، كالتالي:

٤ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يؤدي تفويض السلطة من قبل رئيس القسم إلى إعداد قيادات جديدة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١ من ٥).

٤ جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يسهم تفويض السلطة بالقسم الأكاديمي في تحقيق مبدأ اللامركزية في صناعة القرارات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩ من ٥).

٤ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تسير الأعمال جيداً عند غياب رئيس القسم الأكاديمي وذلك لوجود تفويض للسلطة"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦ من ٥).

وتُعزى نتيجة العبارات (٣، ٢، ١) إلى النظرة الإيجابية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك لعملية تفويض السلطة، وأن التفويض يعزز من ثقة أفراد العينة بأنفسهم، وبالتالي يشعرهم بتحمل المسؤولية ويعزز من اكتسابهم للمهارات القيادية، وتدل أيضاً هذه النتيجة على ثقة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بأعضاء الهيئة التدريسية الأكفاء ذوي الخبرة والمهارة الكافية لقيامهم بالمهام المسندة إليهم، ويؤكد على ذلك (خلف الله، ٢٠١٧: ٣٣٢) أن التفويض المتضمن في أسلوب الإدارة بالاستثناء، والقائم على ثقة القائد بالمرؤوسين ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، ويعزز السمات الريادية لدى العاملين بها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمار، ٢٠١٦) حيث توصلت إلى موافقة بدرجة مرتفعة في بعد تفويض السلطة، ويعزى ذلك إلى التشابه في بيئة العمل ومجتمع الدراسة من المتعلمين والمتقنين.

واختلفت مع دراسة (خلف الله، ٢٠١٧)، حيث جاءت نسبة الموافقة قليلة في هذا البعد.

• البُعد الثالث: الاتصال الفاعل:

للتعرّف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببُعد الاتصال الفاعل، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الاتصال الفعال، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (١٠): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببُعد الاتصال الفاعل مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

الترتيب	البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبي	العبارات
				بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة مرتفعة	بدرجة مرتفعة جداً		
١	مرتفعة	١.١٦	٣.٨٣	٨	١٩	٦٦	١٥	٨٠	ك	يوفر رئيس القسم الأكاديمي وسائل الاتصال الحديثة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم.
				٢.٩	٦.٨	٢٣.٧	٣٧.٨	٢٨.٨	%	
٢	مرتفعة	١.٢٨	٣.٧٦	٩	٢٤	٦٢	١١٣	٧٠	ك	يوظف رئيس القسم الأكاديمي وسائل الاتصال المناسبة لتسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.
				٣.٢	٨.٦	٢٢.٣	٤٠.٧	٢٥.٢	%	
٣	مرتفعة	١.٣٢	٣.٧٣	١١	٢٤	٥٧	١٢٣	٦٣	ك	يحقق الاتصال الناجح من قبل رئيس القسم الأكاديمي التفاعل بين المستويات الوظيفية المختلفة.
				٤.٠	٨.٦	٢٠.٥	٤٤.٢	٢٢.٧	%	
٤	مرتفعة	١.٨٣	٣.٥٥	١٦	٢٧	٧٧	١٥	٥٣	ك	يكيّف رئيس القسم الأكاديمي الهيكل التنظيمي بحيث يسهل التواصل بين المستويات التنظيمية.
				٥.٨	٩.٧	٢٧.٧	٣٧.٧	١٩.١	%	
المتوسط العام				٣.٧٢	٠.٩٩	مرتفعة				

يتضح في الجدول (١٠) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (مرتفعة) على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء، فيما يتعلق ببُعد الاتصال الفاعل بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة مرتفعة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (مرتفعة) على أربعة من عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء، فيما يتعلق ببُعد الاتصال الفاعل تتمثل في العبارات رقم (١)، (٢، ٤، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة)، كالآتي:

١ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يوفر رئيس القسم الأكاديمي وسائل الاتصال الحديثة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣ من ٥).

◀ جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يوظف رئيس القسم الأكاديمي وسائل الاتصال المناسبة لانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦ من ٥).

◀ جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يحقق الاتصال الناجح من قبل رئيس القسم الأكاديمي التفاعل بين المستويات الوظيفية المختلفة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣ من ٥).

◀ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يكيّف رئيس القسم الأكاديمي الهيكل التنظيمي، بحيث يسهل التواصل بين المستويات التنظيمية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥ من ٥).

تدل نتيجة جميع العبارات السابقة على مدى إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك لأهمية التواصل والاتصال بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس في القسم الأكاديمي؛ لأن هذا يؤدي إلى إنجاز الأعمال التي قد توكل إليهم خلال فترة وجيزة، ولأهمية الاتصال الفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة، لاتخاذ أي قرار في الوقت المحدد وتحسين سير أداء الأعمال، وكذلك إعطاء مؤشرات سريعة عن أي انحراف أثناء العمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص جامعة تبوك على تحقيق الميزة التنافسية والنهوض بمستوى الجامعة في المستقبل، لذلك تسعى لتوفير أفضل آليات ووسائل الاتصال الحديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمار، ٢٠١٦) التي جاءت بدرجة مرتفعة في بعد الاتصال الفاعل، ويعزى هذا الاتساق إلى إدراك أفراد العينة في كلتا الدراستين لمدى أهمية الاتصال الفاعل وأنه أساس العمليات الإدارية، وكذلك تشابه بينات الدراسة.

• البعد الرابع: تقييم الأداء وتقويمه:

للتعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بتقييم الأداء وتقويمه، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تقييم الأداء وتقويمه، وجاءت النتائج كما بالجدول (١١):

يتضح في الجدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة وافقون بدرجة (متوسطة) على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء، فيما يتعلق بتقييم الأداء وتقويمه بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٤ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

جدول (١١): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بتقييم الأداء وتقييمه مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار النسبية	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			بدرجة مرتفعة جداً	بدرجة مرتفعة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة جداً			
١	يشرك رئيس القسم الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس في وضع معايير تقويم الأداء	ك	٥٢	٧٦	٦٧	٥٣	١.٢٦٢	٣.٢٤	متوسطة
		%	١٨.٧	٢٧.٣	٢٤.١	١٩.١			
٥	ينوع رئيس القسم الأكاديمي في وسائل تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم الأكاديمي.	ك	٢٧	٧٦	٩٧	٤١	١.١٥٩	٣.٥	متوسطة
		%	٩.٧	٢٧.٤	٣٤.٩	١٤.٧			
٤	يتبع رئيس القسم الأكاديمي إجراءات فاعلة للتعامل مع الضغوط التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء	ك	٢٦	٨٣	٨٤	٤٣	١.١٩٨	٣.٣	متوسطة
		%	٩.٤	٢٩.٩	٣٠.١	١٥.٥			
٣	تتم المناقشة بين الرئيس وأعضاء هيئة التدريس حول نتائج أداء مهامهم.	ك	٣٥	٧٠	٧٥	٥٣	١.٢٦٥	٢.٩٩	متوسط
		%	١٢.٦	٢٥.١	٢٧.٠	١٩.١			
٢	يقوم رئيس القسم الأكاديمي بإعلام أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم السنوي.	ك	٤٠	٦٠	٦٥	٥٦	١.٣٤٥	٢.٨٩	متوسطة
		%	١٤.٤	٢١.٦	٢٣.٤	٢٠.٥			
المتوسط العام									
						١.١٢٢	٣.٤	متوسطة	

ويتضح من النتائج في الجدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على خمس من عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بتقييم الأداء وتقييمه، تتمثل في العبارات رقم (١، ٥، ٤، ٣، ٢) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة)، كالآتي:

◀ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يشرك رئيس القسم الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس في وضع معايير تقويم الأداء" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) من (٥).

◀ جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "ينوع رئيس القسم الأكاديمي في وسائل تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في القسم الأكاديمي" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥) من (٥).

◀ جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يتبع رئيس القسم الأكاديمي إجراءات فاعلة للتعامل مع الضغوط التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣) من (٥).

◀ جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تتم المناقشة بين الرئيس وأعضاء هيئة التدريس حول نتائج أداء مهامهم" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٩) من (٥).

٤ جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يقوم رئيس القسم الأكاديمي بإعلام أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم السنوي" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٩ من ٥).

وتُعزى نتيجة جميع العبارات إلى أن معايير تقييم الأداء توضع من قبل الإدارات العليا في الجامعة، وأنه أحياناً لا يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضعها، وتدل هذه النتيجة على الحاجة لتطوير آليات أنظمة تقييم الأداء في الجامعة وإعطاء أعضاء هيئة التدريس تغذية راجعة عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير أدائهم وحثهم على بذل أقصى جهودهم للوصول للريادة والتطور باستمرار.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عمار، ٢٠١٦) التي توصلت إلى درجة متوسطة في بعد تقييم الأداء وتقويمه، ويبدل هذا الاتفاق على أنه في المجتمعات العربية غالباً يتم وضع معايير تقييم الأداء في الإدارات العليا وعدم إشراك الإدارات الدنيا، ويعزى ذلك إلى الحاجة لمزيد من الإجراءات الموضوعية والشفافية في عملية تقييم الأداء.

• **إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين منوسطان استجابة أفراد العينة حول الإدارة بالاستثناء لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نوبك نزعياً للمغيران [الرنة الأكاديمية، الجنس]؟**
• **الفروق باختلاف منغير الجنس:**

للتعرّف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار "Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (١٢): نتائج اختبار "Independent Sample T-test" للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
تحديد السلطات والمسؤوليات	ذكر	١٥٧	٣.٥٥	٠.٨٧٥	٢.١٦٨	٠.٠٣١	دالة
	أنثى	١٢١	٣.٢٩	١.٠٤٦			
تفويض السلطة	ذكر	١٥٧	٣.٦٥	٠.٨٥٢	٠.٧٠٨	٠.٤٧٩	غير دالة
	أنثى	١٢١	٣.٥٨	٠.٨٦٠			
الاتصال الفاعل	ذكر	١٥٧	٣.٧٩	٠.٨٢٥	١.٤٢٥	٠.١٥٦	غير دالة
	أنثى	١٢١	٣.١٢	١.٠٣٦			
تقييم الأداء وتقويمه	ذكر	١٥٧	٣.٢٢	١.٠٣٩	٣.٠٣٠	٠.٠٠٣	دالة
	أنثى	١٢١	٢.٨١	١.١٨٦			
الإدارة بالاستثناء	ذكر	١٥٧	٣.٥٢	٠.٧٧٢	٢.٣٥١	٠.٠٢٠	دالة
	أنثى	١٢١	٣.٢٨	٠.٩٣٤			
	أنثى	١٢١	٣.٣٦	١.٠٨٧			

◆ دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل. ◆ دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل.

يُتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول

(تحديد السلطات والمسؤوليات، تقييم الأداء وتقويمه، الإدارة بالاستثناء) باختلاف متغير الجنس لصالح الذكور. ويوضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (تقييم الأداء وتقويمه) باختلاف متغير الجنس لصالح الذكور.

• الفروق باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية:

للتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة، طبقا لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (١٣): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية.

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
تحديد السلطات والمسؤوليات	بين المجموعات	١٠٠٧٦١	٣	٣٠٢٥٣٧	٤٠٢٣	♦♦٠٠٠٨	دالة
	داخل المجموعات	٢٤٤٠٢٨٣	٢٧٤	٨٨٦٦٠			
	المجموع	٣٤٤٧٩٤٤	٢٧٧	-			
تفويض السلطة	بين المجموعات	٢٠٧٥٨	٣	٦٩١٩	١٠٢٦٢	٠٠٢٨٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٩٩٠٦٣٤	٢٧٤	٧٢٦٠			
	المجموع	٢٠٢٠٣٩٢	٢٧٧	-			
الاتصال الفاعل	بين المجموعات	٦٠٩٤٣	٣	٢٠٣١٤	٢٠٧٩١	♦٠٠٤١	دالة
	داخل المجموعات	٢٢٧٠٢٣٢	٢٧٤	٨٢٩٠			
	المجموع	٢٣٤٠١٧٥	٢٧٧	-			
تقييم الأداء وتقويمه	بين المجموعات	١٩٠٤٣	٣	٦٣٤٨	٥٠٢٧٦	♦♦٠٠٠١	دالة
	داخل المجموعات	٣٢٩٠٦٤٩	٢٧٤	١٢٠٣			
	المجموع	٣٤٨٠٦٩٣	٢٧٧	-			
الإدارة بالاستثناء	بين المجموعات	٨٠٥٩٤	٣	٢٠٨٦٥	٤٠٦٥	♦♦٠٠٠٨	دالة
	داخل المجموعات	١٩٣٠١٥	٢٧٤	٧٠٥			
	المجموع	٢٠١٠٦٩٩	٢٧٧	-			
	داخل المجموعات	٢٦١٠٢٩٧	٢٧٤	٩٥٤			
	المجموع	٢٧١٠٥٩٥	٢٧٧	-			

♦♦ دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل. ♦ دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يوضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (تفويض السلطة) باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية.

يوضح من خلال الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (تحديد السلطات والمسؤوليات، تقييم الأداء وتقويمه، الإدارة بالاستثناء) باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية. ويوضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الاتصال الفاعل) باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات الرتبة الأكاديمية، تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

جدول (١٤): نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات الرتبة الأكاديمية.

المحور	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	محاضر	استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد
تحديد السلطات والمسؤوليات	محاضر	٤٢	٢.٩٨	-	-	◆	◆
	أستاذ	١٨	٣.٤٣	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣.٥٦	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣.٥١	-	-	-	-
الاتصال الفاعل	محاضر	٤٢	٣.٣٥	-	-	◆◆	◆
	أستاذ	١٨	٣.٦٩	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣.٧٩	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣.٧٩	-	-	-	-
تقييم الأداء وتقويمه	محاضر	٤٢	٢.٦٤	-	-	◆◆	-
	أستاذ	١٨	٢.٦٦	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣.٤٢	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣.٠٣	-	-	-	-
الإدارة بالاستثناء	محاضر	٤٢	٣.٠٥	-	-	◆◆	-
	أستاذ	١٨	٣.٢٩	-	-	-	-
	أستاذ مشارك	٦٦	٣.٦١	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	١٥٢	٣.٤٥	-	-	-	-

◆◆ دالته عند مستوى ٠.٠١ فأقل. ◆ دالته عند مستوى ٠.٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة، الذين رتبهم الأكاديمية محاضر، وأفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك) حول (تحديد السلطات والمسؤوليات) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية محاضر وأفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مشارك) حول (تقييم الأداء وتقويمه، الإدارة بالاستثناء) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مشارك).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية محاضر وأفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مشارك) حول (الاتصال الفاعل) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مشارك).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية محاضر وأفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مساعد) حول (الاتصال الفاعل) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مساعد).

• نوصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يأتي:
- ◀ تأطير مفهومي الإدارة بالاستثناء كمفهوم حديث في الإدارة التربوية، وأسلوب إداري في تأدية المهام والوظائف، والعمل على نشر أسلوب الإدارة بالاستثناء بشكل واسع.
 - ◀ اتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واحدة من عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعدها تحديد السلطات والمسؤوليات تتمثل في العبارة رقم (٣)، وهي: "يتيح رئيس القسم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس اتخاذ القرارات في القسم بحرية تامة"، لذا توصي الدراسة بالتطبيق الفاعل لمبدأ اللامركزية في الجامعة، وإتاحة قدر كبير لمشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع واتخاذ القرارات.
 - ◀ واتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على جميع عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء فيما يتعلق ببعدها تقييم الأداء وتقويمه، لذا توصي الدراسة بالآتي:
 - ▲ استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، ومناقشة هذه النتائج بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن أدائهم في العمل لضمان سلامة العمل وفق الخطط الموضوعية.
 - ▲ التنوع في استخدام أساليب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وعدم الاقتصار على أسلوب واحد.
 - ▲ وضع إجراءات مناسبة للتعامل مع الانحرافات الناتجة عن تقييم الأداء، ليكون للتقييم فاعليته، وذلك من خلال حث رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تساعد في تطوير أدائهم ومهاراتهم.

• مقترحات للدراسات المستقبلية:

- استطاعت الدراسة الحالية أن تكشف درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء مما يتيح الفرصة لمزيد من الأبحاث التي تُسهم في تعزيز الأساليب الإدارية الفاعلة كونها حاجة ملحة تضي بمتطلبات العالي وتسهم بتحقيق رؤية ٢٠٣٠ ودفع عجلة التنمية، ومن المقترحات إجراء دراسات مستقبلية حول ما يأتي:
- ◀ معوقات ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك.
 - ◀ دور الإدارة بالاستثناء في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

• المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى. (٢٠١٤). منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها ورقة عمل مقدمة لفعاليات المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، المنعقد ب سبتمبر ٢٠١٤، كتاب أبحاث المؤتمر، ٥٩-٨١.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (١٩٩٥). لسان العرب. دار صادر للنشرز بيروت: لبنان.
- أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠٠٨). مدخل الى الإدارة التربوية. دار النشر للتوزيع. عمان: الأردن.
- البشقالى، محمود محمد أمين، (٢٠١٠). الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينت من الكليات جامعة داهوك. رسالت ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة داهوك.
- ادريس أحمد حسن. (٢٠١٤) دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لآراء عينت من المديرين شركة كورك للاتصالات في محافظة أربيل. مجلة العلوم الإنسانية، ١٨(٥)، ١١٣-١٣٠.
- بن دهيش، خالد عبدالله؛ الشلاش، عبدالرحمن سليمان؛ رضوان، سامي عبدالسبع. (٢٠٠٦). الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية). ط٢. مكتبة الرشد: الرياض.
- بيتل، ليستر ار، ترجمة: محمد نجار. (١٩٩٩). إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضيق الوقت. دار النشر الاهلية.
- التركي، الهنوف بنت عبدالله. (٢٠١٨). دور المشاريع الريادية في الحد من البطالة. رسالت ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الاعمال. كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- جامعة تبوك (١٤٣٥). التقرير السنوي الثامن للعام الجامعي (١٤٣٤-١٤٣٥).
- جامعة تبوك (١٤٣٩). التقرير السنوي الحادي عشر للعام الجامعي (١٤٣٨-١٤٣٩).
- جامعة تبوك (١٤٤١). التقرير السنوي الرابع عشر للعام الجامعي (١٤٤١-١٤٤٢).
- الجيوسي، محمد؛ جاد الله، جميلة. (٢٠٠٨). الإدارة علم وتطبيق، ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة. ط٢. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمزة، لفضير. (٢٠٠٩). تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاومة مع دراسة الحالة برنامج cree Greme المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية. رسالت ماجستير غير منشورة. جامعة بوقرة، كلية العلوم والاقتصاد: الجزائر.
- الحيلة، أمال ومسلم، عبدالقادر (٢٠١٦). مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، ورقة بحثية مقدمة خلال فعاليات مؤتمر "المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني". والذي عقد في كلية إدارة المال والاعمال في جامعة فلسطين يوم السبت ٢٠١٦/٣/١٢.
- خضيرات، عمر. (٢٠١١). الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ٣٠(١)، ١٠٨-١٤٠.
- خلف الله، محمود ابراهيم (٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لاسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية). دراسة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى.

- خير الله، جنل. (٢٠٠٩). **الابداع الإداري**. دار الاسامة للنشر والتوزيع.
- الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكلليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. **مجلة كلية التربية جامعة طنطا** ٣(٦٣): ٣٧٣-٣٧٢.
- ذياب، أمجد تركي (٢٠٠٤). **تفويض السلطة لدى مديري وكالات الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني في نابلس.
- رؤيت (٢٠٣٠). <https://www.vision2030.gov.sa>
- الزهراني، سناء محمد. (٢٠١٣). **توجهات طالبات كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود نحو مشروعات الأعمال الريادية " دراسة استطلاعية"**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة وارشاف تربوي. كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- زويلف، مهدي. (٢٠٠٣). **إدارة الافراد**. عمان: دار الصفاء للنشر.
- السبيعي، قوت (٢٠١٩). **واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠). **الريادة والإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- السكارنة، بلال (٢٠٠٨). **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلام، أسامة عزمي؛ موسى، شقير نوري. (٢٠٠٧). **إدارة الخطر والتأمين**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- السيف، لؤلؤة. (٢٠١٦). **متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- الشايح، علي بن صالح. (٢٠١١). **العلاقات الإنسانية والابداع الإداري في المؤسسات التعليمية**. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الشريف، ريم. (٢٠١٣). **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، السعودية.
- الشيخ، فؤاد نجيب. (٢٠١٧). **أثر التفكير الإبداعي على النية الريادية لدى طلبة جامعة اليرموك**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن.
- الشيخ، فؤاد نجيب؛ ملحم، يحيى؛ العكايلك، وجدان محمد. (٢٠٠٩). **صاحبات الاعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص**. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** ٣٠(١): ١٣٦-١٩٠.
- صائغ، عبدالرحمن. (٢٠١١). **التصنيفات الدولية للجامعات: تجربة الجامعة السعودية**. **المجلة السعودية للتعليم العالي**، ٥، ٣٨-٢٥.
- الصبيحات، إبراهيم. (٢٠١٤). **الجدور الإسلامية للفكر الإداري المعاصر**. **المجلة الأردنية للدراسات الإسلامية**، ١٢(١): ١٠١-١٢١.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح. (٢٠٠٣). **الإدارة الرائدة**. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- عامر، سعيد ليس، عبدالوهاب، علي محمد (١٩٩٨). **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**. ط٢- القاهرة- مصر.
- العامري، مهدي صالح، الغالبي، طاهر صالح. (٢٠٠٨). **الإدارة والأعمال**، دار الواصل للنشر والتوزيع، ط٢.

- العاني، مظهر شعبان؛ ارشيد، حسين عليان؛ حجازي، هيثم علي. (٢٠١٠). إدارة المشروعات الصغيرة: مضور الريادي التكنولوجي. دار الصفاء للنشر والتوزيع. ط١. عمان: الأردن.
- عباس، علي. (٢٠٠٨). الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال. ط١. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- العتيبي، صبحي (٢٠٠٥). تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- العتيبي، ضرار، الحواري، نضال، خريس، إبراهيم. (٢٠٠٧). العملية الإدارية مبادئ وأصول. ط١. عمان: دار اليزاوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
- عرفمة، سيد سالم. (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عطوي، جودت. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- علي، ميعاد. (٢٠١٣). نموذج محاسبي مقترح لتقويم أداء إنتاجية العاملين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ١(٣٤)، ٢٨٥-٢٩٨.
- عمار، أحمد (٢٠١٦). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- عواد، فتحي. (٢٠١٣). إدارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط١. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- غنام، محمود. (٢٠١٧). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- القاسم، منى منذر موسى. (٢٠١٣). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. قسم إدارة الاعمال. جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠١٥). "القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات"، مجلة الإدارة العامة، ٣(٥٥)، ٤٣٥-٤٩٩.
- القحطاني، عبير. (٢٠١٨). القيادة الريادية كمدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. الدمام.
- الكيلاني، أنمار. (٢٠١٧). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية بالأردن. المجلة التربوية الأردنية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. ٣(٣)، ١٧-١.
- الكرخي، مجيد. (٢٠١٤). التخطيط المبني على النتائج. دار النشر، الريان: قطر.
- الكسابسة، محمد مفضي؛ الفاعوري، عبير حمود. (٢٠١٠). قضايا معاصرة في الإدارة وبناء القدرات الحاسمة لنجاح الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع. ط١. عمان: الأردن.
- كلالدة، ظاهر. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط١. عمان: دار اليزاوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كوردي (٢٠١١). <http://kenanaonline.com/>.

- كوردي، احمد السيد (٢٠١٠). الرقابة الإدارية، دار ماهر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- المومني، هناده. (٢٠١٥). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة البترا، الأردن.
- محمد، أحمد أبو السعود. (٢٠٠٤). الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، دار المصاريف للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- محمد، عمر مصطفى (٢٠١٢). "دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية، دراسة استطلاعية لأراء عينتة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السلبيمانية"، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السلبيمانية.
- محمود، علاء الدين. (٢٠١١). إدارة المنظمات. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- معقل، نورة بنت سعود. (٢٠١٧). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية "برنامج تدريبي مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للاداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ١٨(٦)، ٥٣٥-٥٥٦.
- المنصور، كاسر نصر. (٢٠٠٣). الريادة في الاعمال واسبس المشروعات الصغيرة. دار الرضا للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعة صالح؛ العلي، عبدالستار محمد. (٢٠٠٦). الريادة وإدارة الاعمال. عمان: الأردن.
- النوفل، سلطان. (٢٠١١). مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين (دراسة استطلاعية لأراء عينتة من رؤساء الأقسام العلمية جامعة الموصل. مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، ٣٤(٣٣).

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alderman, Delton, (2011) " Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon" Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner Alan B., (2007),"Strategic Management: Creating Competitive Advantage, MC Grow-Hill, Barded. New York
- Ghorbanian. A, Bahadori. M and Nejati. M. (2012). The relationship between managers leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. AustralasMed J.; 5(1): 1-7.
- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). Leading the entrepreneurial university. University of Oxford.
- Gupta. V & MacMillan. I. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing a Crosscultural Construct. Journal of Business Venturing. Claremont Mckenna College.

- Hasija.K.G. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School.2349-7165.
- Medany, E. A. I. (2017). The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership و مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، ١ (٨).
- Renko, Maija.(2018).A Day in the Life of leader.in (Antonakis, John, Day, David) (editor) The Nature of Leadership. 383. London: SAGE
- Roomi. M & Harrison. R. (2011). Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught International Review of Entrepreneurship, Senate Hall Academic Publishing.
- Yu, C.W.M. and Man, T.W.Y. (2009), "Social interaction and the formation of entrepreneurial characteristics: A case study in authentic enterprise activity", Journal of Workplace Learning, Vol. 21 No. 8, pp. 595-613. <https://doi.org/10.1108/13665620910996160>

