



## واقع ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض

أ. هدى سعد الرحيلي

باحثة دكتوراة بقسم الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: hudassaa@gmail.com

د. نورة عبدالله الجبرين

أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: naljebreen@ksu.edu.sa

### الملخص

سعى البحث إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بالرياض للإدارة بالاستثناء، وكذلك التعرف على معوقات تطبيقها. وقد استخدم المنهج المسحي، والاستبانة أداة للبحث، وقد طبق البحث على عينة تكونت من (81) مديرة في المدارس الحكومية في مدينة الرياض، تم اختيارهن بطريقة عشوائية. وكشفت النتائج أن مديرات المدارس الحكومية بالرياض يمارسن الإدارة بالاستثناء بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب أبعاد الإدارة بالاستثناء تنازلياً حسب الأعلى تحقاً كالتالي: تحديد السلطة والمسؤولية، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، تقييم الأداء وتقويمه. كما بينت النتائج وجود معوقات بشرية وتنظيمية بدرجة متوسطة لتطبيق الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بالرياض.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالاستثناء، تحديد السلطة والمسؤولية.



# The Reality of the Practice of Management by Exception among Public School Principals in the City of Riyadh

Huda Saad Al-Rehaili

King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: [hudassaa@gmail.com](mailto:hudassaa@gmail.com)

Dr. Noura Abdullah Al-jebreen

King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: [naljebreen@ksu.edu.sa](mailto:naljebreen@ksu.edu.sa)

## ABSTRACT

It seeks to identify the directorates of government schools in Riyadh with exception, as well as to identify the obstacles to their implementation. The survey method and questionnaire were used as a research tool. The research was applied to a sample consisting of (81) female principals in public schools in the city of Riyadh, who were selected randomly. The results revealed that female principals of public schools in Riyadh practiced management by exception to a moderate degree, and the order of the dimensions of management by exception was descending in order of highest achievement as follows: defining authority and responsibility, effective communication, delegating authority, and evaluating and evaluating performance. There are also results of moderately organized human obstacles to the management of administration during the directors of government schools in Riyadh.

**Keywords:** Management by exception, defining authority and responsibility.



### أولاً: مقدمة الدراسة:

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الحالي عددا من التطورات والتغيرات الإدارية والتنظيمية، التي تحتم على القيادات الإدارية تبني أساليب حديثة وفعالة في الإدارة، تمكنها من التعامل مع هذه المتغيرات؛ بما يضمن استمرار نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

وتعد المدرسة حجر الزاوية في المنظومة التعليمية، حيث شهدت مهامها الإدارية تطورات متسارعة، انعكست بشكل مباشر على دور مدير المدرسة. فبعد أن كان عمل مدير المدرسة منصبا على الناحية الإدارية بشكل خاص، توسعت مسؤولياته لتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية، والحياة المدرسية ويدخل تحت هذه المسؤوليات العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية التي تشمل كافة شؤون المدرسة، وكافة جوانب الحياة فيها، بل وتمتد إلى البيئة المحلية، لذلك لابد أن يعمل المدير على استثناء بعض سلطاته للمرؤوسين؛ لكي ينجز مهامه بشكل أفضل (ربيع، 2015).

ويعد أسلوب الإدارة بالاستثناء من الأساليب الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين في العديد من الأبحاث الإدارية والتربوية؛ نظرا لما يتمتع به من قدرة على الارتقاء بالأداء الإداري، وتخفيف الأعباء عن القادة، مما يجعل هذا الأسلوب فاعلا في العديد من التنظيمات، بغض النظر عن طبيعة عملها (الخزاعلة والمقدادي، 2021؛ الغامدي، 2021). وتأتي فكرة الإدارة بالاستثناء من كيفية استخدام أوقات المديرين استخداما فعالا، بما يساهم في توجيههم لتركيز جهودهم على الأعمال والأنشطة الرئيسة التي تحقق أهداف المدرسة (الحراصي، 2016).

ويرتكز أسلوب الإدارة بالاستثناء، على الثقة بالمرؤوسين وتفويضهم جزءا من السلطة في الأعمال الروتينية المعتادة التي لا تتطلب تدخل الرئيس، طالما أن العمل يسير وفق المنهج المطلوب، إضافة إلى ثقة القائد بكفاءة ومهارة المرؤوسين والتزامهم بتقدير تلك السلطة المفوضة لهم، ويكون تدخل القائد عند حدوث خلل أو انحراف عن النتائج المرغوبة أو في الأعمال المهمة وغير المعتادة (النومسي والبلوي، 2022).

وبهذا فإن أسلوب الإدارة بالاستثناء من الأساليب الإدارية التي تتميز ببساطتها وإمكانية تطبيقها، ويقوم على التقاهم المتبادل بين المدير والمرؤوسين بشأن تنفيذ العمل، والاتفاق بعدم الرجوع للمدير إلا بالأمور الاستثنائية التي تتحرف عن المعايير والأهداف المحددة.

وتهدف الإدارة بالاستثناء إلى تبسيط العملية الإدارية، حيث لا يصرف المدير الكثير من وقته في متابعة الأعمال الاعتيادية، بل يتفرغ للأعمال المهمة التي تتطلب الانتباه (خلف الله، 2017). ويضيف الحراصي (2016) أن الإدارة بالاستثناء أسلوب إداري قائم على التفاهم، والثقة، والتفويض، والالتزام.

وفي نفس السياق أكد الغامدي (2021) أن القائد الإداري الاستثنائي ليس فقط صانع قرار، وإنما لديه قدرة على اتخاذ قرارات تكيفية مهمة، بنفس قدرة الآخرين على اتخاذ قرارات روتينية. كما أن من خصائص المدير الاستثنائي ترك العمل الروتيني للمرؤوسين طالما أنه يسير وفقا للمعايير، وهذا يعزز ثقة المرؤوسين ويحفزهم على الأداء، وابتكار أساليب عمل جديدة من خلال الخبرة والممارسة والشعور بالاستقلالية (Medany, 2017). ونظرا لأهمية ممارسة الإدارة بالاستثناء في المدارس، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

يمر التعليم في المملكة العربية السعودية بمرحلة مهمة من مراحل تطوره، تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويشمل هذا التطور توجهات حديثة لتنمية جوانب العملية التعليمية. حيث تضمن الهدف الاستراتيجي الثالث لوزارة التعليم ضرورة تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار (برنامج التحول الوطني، 2020). وتؤكد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على أهمية التطوير المهني للقيادات وإكسابهم معارف ومهارات حديثة في القيادة، حيث تأتي مبادرة تدريب وتطوير قادة المدارس، ضمن مبادرات الركيزة الأولى من برنامج تنمية القدرات البشرية (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2021). ويعكس هذا التوجه حرص وزارة التعليم على تعزيز كفاءة القيادات المدرسية وتمكينها من مواجهة متطلبات التطوير والتغيير المتسارعة في البيئة التعليمية.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في تطوير مديري ومديرات المدارس، من خلال العديد من



الدورات التدريبية؛ إلا أن ممارساتهم لأسلوب الإدارة بالاستثناء لا يزال دون المستوى المأمول، وأن أثره في تحسين الأداء المدرسي لم يتحقق بالشكل الكافي، وذلك وفقاً لما أظهرته نتائج دراسة الرميح والبسمي (2021)، كما أوصت العديد من الدراسات بضرورة تدريب القيادات التعليمية على تطبيقات أسلوب الإدارة بالاستثناء لما له من أثر إيجابي في دعم كفاءة القادة، وتركيزهم على القضايا الجوهرية، وتحسين جودة القرارات الإدارية (الرميح والبسمي، 2021؛ المنتشري، 2022؛ النومسي والبلوي، 2022). وتتفق هذه النتائج مع ملاحظة الباحثان، ومعرفتهما بالميدان التعليمي، حيث يلاحظ أن تعدد المهام والمسؤوليات الملقة على عاتق مديرات المدارس، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود وضعف التركيز على الأعمال الهامة وزيادة في ساعات العمل، الأمر الذي يستدعي تبني أساليب حديثة مثل الإدارة بالاستثناء تساهم في تحسين إدارة الوقت، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة.

وفي هذا السياق، يعد أسلوب الإدارة بالاستثناء من الأساليب الحديثة التي تساهم في إعداد مديري المدارس إعداداً مهنياً يتواءم مع متطلبات التطوير، ويعزز بناء بيئة تعليمية منظمة مبتكرة ومبدعة ومحقة للأهداف التي ترمي إليها (النومسي والبلوي، 2022). كما يتسق هذا الأسلوب مع توجهات هيئة تقويم التعليم والتدريب نحو تطوير المعايير المهنية لقادة المدارس؛ لرفع جودة أدائهم وتحسين مهاراتهم وذلك سعياً لضمان جودة التعليم، ومن أهم تلك المعايير المشاركة في تحمل المسؤولية بين القادة والموظفين (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2020). وانطلاقاً مما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض للإدارة بالاستثناء.

### ثالثاً: أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟
- ما معوقات تطبيق الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

### رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
- الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

### خامساً: أهمية الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

#### ○ الأهمية النظرية:

- تنطلق أهمية هذه الدراسة نظرياً، من كونها تناولت موضوع الإدارة بالاستثناء الذي يعد موضوعاً حديثاً من موضوعات الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
- قد تفيد الدراسة مديرات المدارس في التعرف على الأطر النظرية والمفاهيمية للإدارة بالاستثناء، وتطبيقها داخل المدرسة.

- يستفاد منها في توجيه الباحثين المستقبليين لاستكشاف مجالات جديدة في ممارسات أسلوب الإدارة بالاستثناء.

#### ○ الأهمية النظرية:

- قد تساهم الدراسة في تقديم أساليب وممارسات عملية لمديرات المدارس، تساعد في تطبيق الإدارة بالاستثناء في مدارسهم.
- تأمل الباحثان أن يكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي، في تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالاستثناء في المدارس.

- قد تفيد الدراسة المسؤولين وصناع القرار في وزارة التعليم من خلال تحديد أوجه القصور في تطبيق الإدارة بالاستثناء ومعوقات تطبيقها، وبالتالي معرفة الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس، لتطوير ممارسات الاتجاهات الإدارية الحديثة ومنها الإدارة بالاستثناء.



#### سادسا: حدود الدراسة:

تتمثل في المحددات التالية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء بأبعادها ( تحديد السلطة والمسؤولية، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، تقييم الأداء وتقويمه). والكشف عن معوقات تطبيقها.

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على بعض مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض.

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على بعض مديرات مدارس التعليم العام الحكومية للمراحل ( الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) بمدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1446هـ / 2024 م

#### مصطلحات الدراسة:

تتمثل في المصطلحات التالية:

##### الإدارة بالاستثناء:

أسلوب إداري يعتمد على معالجة انحراف أداء الأعمال الموكلة للمرؤوسين من قبل المدير عن طريق استخدام المرؤوسين الماهرين بشكل يضمن تحقيق أهداف المدرسة والعاملين ( الحرايص، 2020 ).

كما تعرف الباحثتان الإدارة بالاستثناء بأنها أسلوب إداري، تطبقه مديرة المدرسة، ويتم من خلاله تحديد السلطات والمسؤوليات التي تتناسب مع قدرات ومهارات الموظفين، وتفويض جزء من السلطة، مع وجود الاتصال الفعال، وتقييم أداء الموظفين باستمرار، والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء غير المرغوبة، والتي تؤثر سلبا على الأداء المنشود.

#### الاطار النظري:

##### مفهوم الإدارة بالاستثناء:

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الإدارة بالاستثناء من وجهات نظر مختلفة، فقد عرفها الحراصي (2016) بأنها ممارسة إدارية تعمل على معالجة انحراف أداء الأعمال الموكلة للمرؤوسين من قبل المدير، من خلال تفويض موظفين لديهم قدرات عالية. كما تعرف الإدارة بالاستثناء بأنها نظام يعتمد على مقدرة المدير على معرفة الأعمال التي ينبغي عليه القيام بها بنفسه، وتفويض الأعمال الأخرى التي يتم التعامل معها عن طريق مساعديه والعاملين معه (Bittel,2008).

وتعرف الشبكة العربية للإدارة، الإدارة بالاستثناء بأنها سياسة إدارية تقوم بموجبها الإدارة بتخصيص معظم الوقت في البحث عن الأوضاع التي ترتبت عليها نتائج تختلف عن ما تم التخطيط له أو التنبؤ به، وأن مهمة الإدارة تتطلب عادة الاهتمام بمواضيع ذات أهمية أكبر مثل: وضع الاستراتيجيات وأنظمة العمل في المنظمة، ويتم ذلك بواسطة أساليب دعم القرارات وبواسطة أساليب الخبرة (الشبكة العربية للإدارة، 2016). وأضاف الرميح والبسيمي (2023) أن الإدارة بالاستثناء تركز على قيام قادة المدارس باستثناء مهام وواجبات يرون أهمية القيام بها بأنفسهم مع السماح للمستوى الأدنى من الموظفين بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة سعياً لتحقيق أهداف المدرسة.

وفي السياق نفسه ذكر الهواري (2011) أن فكرة الإدارة بالاستثناء ارتبطت مع مبادئ فايول، حيث أوضح أنه من أخطاء الإداريين الأساسية انشغالهم بشكل كبير بالتفاصيل التي يمكن للمرؤوسين الاهتمام بها، وبالتالي لا يقومون بالأعمال الضرورية من تخطيط، وتوجيه، ومتابعة، ورقابة. وتعتمد فلسفة الإدارة بالاستثناء على تقسيم العمل وتفويض السلطة والمسؤولية وتحديد النطاق المناسب للإشراف فهي تحقق وظائف الإدارة بشكل دقيق، وتتبع القيادة التبادلية، حيث يشاهد القائد ويتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل؛ لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار في العمل ومعرفة الأخطاء ( الحرايص، 2020).

ويرى حسان والعجمي (2010) أن الإدارة بالاستثناء أحد أساليب القيادة التبادلية حيث يتدخل القائد عند الضرورة فقط، وعند وقوع الأخطاء أو الانحرافات، ويعمل على تصحيحها وفق معايير محددة





(Medany, 2017). فالقيادة التبادلية تقوم على أساس تبادل المنفعة بين الرئيس والمرؤوس، والقائد يراقب ويبحث عن الانحراف عن القواعد والمعايير ويتخذ الإجراء التصحيحي (عبابنة، 2022). ومما سبق، فإن الإدارة بالاستثناء كأسلوب للقيادة التبادلية لا تقتصر فقط على تصحيح الأخطاء فحسب، بل تركز أيضا على الوقاية منها من خلال تحديد المعايير الواضحة، والمتابعة المستمرة، والتدخل في الوقت المناسب.

ويعتمد نجاح الإدارة بالاستثناء على درجة تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية، وغرس ثقة الرؤساء بمرؤوسهم على كافة المستويات الإدارية، وهذا يستدعي توفر الخبرة والمعرفة لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسيه، ومدى توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى الموظفين للقيام بما يسند إليهم من مهام (الشعار، 2021). وقد أشارت دراسة (Meersman&Tari, 2006) إلى متطلبات نجاح تطبيق الإدارة بالاستثناء كما يلي:

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

وتؤكد دراسة الألفي (2024) ودراسة الشعار (2021) أن الإدارة بالاستثناء تصنف على نوعين هما:

- الإدارة بالاستثناء (النشطة): وهي اتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل حدوثها، أو أثناء حدوثها عن طريق المراقبة، وفي هذا النوع، يتدخل القائد من خلال القيام بمراقبة المرؤوسين عن قرب من أجل الاكتشاف المسبق للأخطاء، أو مخالفات القوانين، أو الأداء المنخفض، ويمارس المديرون الإدارة بالاستثناء النشطة من خلال تركيز انتباههم على المخالفات والأخطاء والانحرافات التي تخرج عن المعايير.
- الإدارة بالاستثناء (السكنة): تعد النقيض للنمط الأول الإيجابي، فالمدير لا يتدخل في سير الأمور، ولا يتبع الإجراءات إلا وقت الحاجة، وفي هذا النوع، يتدخل القائد فقط عندما لا يتم تلبية توقعات الأداء لاتخاذ الإجراءات.

#### أهمية الإدارة بالاستثناء:

تكمُن أهمية أسلوب الإدارة بالاستثناء في تمكين القادة من استثمار الوقت والجهد بكفاءة وفعالية أكثر، من خلال تركيز القائد على القضايا المهمة التي تتطلب تدخله المباشر، مع تفويض الأعمال الروتينية للمرؤوسين. يساعد أسلوب الإدارة بالاستثناء مدير المدرسة في ترتيب المشكلات التي تعترض سير العمل في سلم الأولويات حيث يترك الأنشطة التي تسير حسب الخطة، مما يؤدي إلى عدم تشتت المدير، كما يسهم أسلوب الإدارة بالاستثناء في تحفيز العاملين حيث يؤدي إلى اتساع القدرات والمعرفة بالوظيفة وتنمية مهاراتهم في صناعة القرار وتعزيز فرص التنافس بينهم الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية (عمار وسمور، 2016). ولأسلوب الإدارة بالاستثناء أهمية في تحسين أداء المنظمات، وبناء قادات ريادية تواكب التطلعات العالمية وتحولات العصر، والسعي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة للابتكار وتحقيق التوجهات والتطلعات (النومسي والبلوي، 2022).

ويرى الخزاعلة والمقادي (2021) أن فسخ المجال للمرؤوسين لممارسة أعمالهم دون تدخل الإدارة العليا يؤدي إلى تعزيز الثقة لديهم وتحفيزهم على الأداء المتوافق مع المبادئ والمعايير المعمول بها في المؤسسة، وبالتالي قد يسهم في تحفيزهم على الابتكار والإبداع وإيجاد أساليب جديدة للعمل من خلال شعورهم بالاستقلالية والحرية أثناء ممارستهم لأعمالهم. كما أن أسلوب الإدارة بالاستثناء يمكن المرؤوسين من اتخاذ القرار بأنفسهم مما يساعد على إكمال المهام بسرعة، كما يقلل من عبء العمل على الإدارة عن طريق الاستثناء ويمكنهم الاستفادة من وقتهم في مهام أكثر أهمية (Bhasin, 2021). ويرى الغامدي (2021) أن الإدارة بالاستثناء تعزز الوعي لدى المدراء بالبحث عن الفرص الموجودة واستغلالها، كما تساعدهم على استخدام الطاقات البشرية



استخداما أمثل بما يحقق عوائد أكبر من خلال الاستفادة من المواهب الموجودة في المستويات الدنيا. وتشير دراسة شحادة (2017) إلى أهمية أسلوب الإدارة بالاستثناء على النحو التالي:

- يوفر الوقت: توفر المستويات العليا من الإدارة، الكثير من الوقت بعد تفويض الوظائف الروتينية اليومية وفقا لمتطلبات الموقف.
- الاستخدام الأمثل للقدرات: يكون كل فرد بصفته مستقلا في اتخاذ القرار حسب مستواه الإداري، وهو مسؤول تماما عن نتائجه أو إجراءاته، وبالتالي من المتوقع أن يستخدم جميع قدراته لأداء العمل بأفضل مستوى.
- يزيد الإنتاجية: إن تطبيق الإدارة بالاستثناء، يشعر الموظفين بأنهم جزء من الأعمال التي يقومون بها، فيبدلون جهودهم من أجل نجاح أهداف المؤسسة، وبالتالي زيادة الإنتاجية والكفاءة للفريق بأكمله.
- تطوير المرؤوسين: هذا الأسلوب من الإدارة يدعم تطوير المرؤوسين، من خلال السلطة الممنوحة وكذلك حرية اتخاذ قرارات مستقلة أو اتخاذ مبادرات لحل القضايا أو المشاكل القادمة.

ومما سبق يتضح أن للإدارة بالاستثناء أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية وتيسير أعمالها بسهولة ومرونة، كما تسهم في صناعة أكثر من قائد في المؤسسة وبت الثقة بين منسوبيها، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم وتوفير الوقت بحكم أن المسؤوليات موزعة على أكثر من شخص، فعندما يتغيب المدير يسير العمل بشكل انسيابي ومرن، مما يؤدي إلى إعطاء مزيدا من الثقة للموظفين واكتشاف قدراتهم وتحملهم المسؤولية.

#### مبادئ الإدارة بالاستثناء:

تستند ممارسة الإدارة بالاستثناء إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن حسن تطبيقها وتحقيق أهدافها التنظيمية. ويأتي في مقدمة هذه المبادئ وضوح المعايير المطلوبة، والمتابعة المستمرة من المدراء لسير العمل، ووجود آليات اتصال فعالة في كل المستويات للإبلاغ عن أي انحرافات والتدخل في الوقت المناسب في حال وجود أي انحراف لعلاجها قبل أن يتفاقم خطره (المنتشري، 2022؛ الشعار، 2021).

وتشير الحرايصة (2020) إلى أن تطبيق الإدارة بالاستثناء، يتطلب مراعاة عدد من الأسس التنظيمية، من أبرزها:

- المسؤولية الرئيسة للإدارة العليا هي رسم السياسات ووضع الخطط وتحديد الاستراتيجيات.
- أن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك وليست التدخل المباشر في التنفيذ.
- أن تدخل الإدارة يكون لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة إلى الخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط.
- أن الإدارة قد تعجز عن الوفاء بالتزاماتها في مجال رسم السياسات ووضع الخطط والرقابة على السلوك والأداء وتصحيح الانحرافات إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلا والتي تسير تلقائيا وفق الخطة الموضوعة.
- لابد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة رسم السياسات ووضع الخطط والاستراتيجيات، والمراقبة، ومعالجة الانحرافات، والتجاوزات.

كما أشارت دراسة النومسي والبلوي (2022) ودراسة شحادة (2021) ودراسة الحرايصي (2016) إلى أن نجاح الإدارة بالاستثناء يعتمد على مجموعة من المبادئ التطبيقية، من أهمها:

1. نظام اتصال فعال: إن نجاح هذا الأسلوب الإداري يعتمد على إقامة نظام اتصال فعال بين الوحدات التنظيمية والعاملين فيها، وبينها وبين الوحدات الأخرى والمستويات الإدارية العليا، والاتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه، يمكن الرئيس من التدخل في الوقت المناسب أثناء حدوث الانحرافات غير المرغوبة.
2. نهج منظم: تتطلب الإدارة بالاستثناء أسلوبا منهجيا للعمل، أي أن جميع الاحتياجات والمتطلبات التشغيلية للمؤسسة يجب أن تكون مفهومه ومحددة بشكل صحيح، مع وجود المعايير والإجراءات المناسبة.
3. تفويض مناسب للسلطة: يجب إرساء مبدأ التفويض السليم للسلطة، من خلال التحديد الواضح للمهام والأعمال وتخليص المدير من القرارات الروتينية غير المهمة، بحيث يتفرغ لأعماله غير المعتادة التي تتطلب تخطيطا وتنظيما.



4. التطوير المستمر للمرؤوسين: من خلال تنمية قدرة العاملين على صنع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.  
5. نظام للرقابة: تتطلب الإدارة بالاستثناء إقامة نظام دقيق وشامل للرقابة يكشف عن الأخطاء ويبرز الحالات الاستثنائية، وكيفية التعامل معها بأسلوب الإدارة بالاستثناء.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الإدارة بالاستثناء تقوم على توازن دقيق بين التفويض والرقابة، وبين الثقة والمساءلة، بما يجعلها من الأساليب الإدارية الملائمة للبيئات التعليمية التي تتميز بتعدد المهام وتزايد الأعباء الإدارية. وهي أسلوب يتطلب اتخاذ ما يناسب من قرارات، تسهم في تركيز جهد ووقت المدير على الاهتمام بالأعمال المهمة، التي تتطلب تخطيطاً وتنظيماً، إلى جانب تنمية قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية، وتعزيز ثقافة الرقابة الذاتية.

#### تحديات تطبيق الإدارة بالاستثناء:

يواجه تطبيق الإدارة بالاستثناء في المؤسسات عدداً من الصعوبات البشرية منها: عدم الاعتراف بقدرات المرؤوسين، والخوف من المنافسة في نجاح الأعمال، والخوف من المساءلة في حالة وقوع المرؤوس في الخطأ (الحريري، 2016). ومن تلك الصعوبات شعور القائد بأن الوظيفة القيادية هي مركز السلطة ومن الأهمية الإلمام بكل صغيرة وكبيرة، كما يخاف من ارتقاء المرؤوس بسرعة، ومن الصعوبات أيضاً مقاومة المرؤوس للتفويض بسبب الخوف من الانتقاد أو لعدم وجود حوافز، وأيضاً لعدم الثقة بالنفس، وبسبب الإحساس بأن لديه من العمل ما فيه الكفاية ولا يرغب في المزيد (حسان والعجمي، 2010). كما ذكر الخزاعلة ومقدادي (2021) عدد من الصعوبات التنظيمية التي تؤثر على تطبيق الإدارة بالاستثناء منها:

- تفويض صلاحيات أكثر مما هو مطلوب مما يؤدي إلى تشتت معالم الإدارة وغياب وحدة الأمر ويقود إلى صراعات وتنازع على السلطة.
- تحديد الاستثناءات بشكل خاطئ وعدم القدرة على تحديد نقاط الاهتمام بالشكل الصحيح يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وهدر الموارد.
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات فيجب على المدير أن يمنح صلاحيات تتناسب مع حجم ونوعية المسؤولية التي يكلف بها الموظفين ليكونوا قادرين على القيام بها.
- ميل المدير باتجاه فئة معينة من خلال منح الصلاحيات لفئة والمسؤوليات لفئة أخرى.

#### أبعاد الإدارة بالاستثناء:

تتكون الإدارة بالاستثناء كغيرها من الأساليب الإدارية من مجموعة من الأبعاد، والتي تتلخص بأربعة أبعاد كما يذكرها عمار وسمور (2016) وخلف الله (2017) والرميح والبيسي (2023) والنومسي والبلوي (2022) وهي: (تحديد السلطة والمسؤولية، وتفويض السلطة، والاتصال الفعال، وتقييم الأداء وتقويمه).

#### البعد الأول: تحديد السلطة والمسؤولية:

السلطة هي التحويل الرسمي الذي تمنحه الإدارة العليا لأحد مرؤوسيه لتولي مهام محددة، يتمكن من خلالها التصرف بحرية في إصدار القرارات، وهناك ارتباط بين السلطة والمسؤولية حيث يجب أن يكون بينهما تكافؤ وموازنة، فالسلطة تمنح القوة والإقدام للقيام بالعمل، إلى جانب تحمل المسؤولية في قيادة ذلك العمل على أكمل وجه (الحريري، 2016). أن تحديد السلطات أمر ضروري في المنظمات حتى يتمكن الفرد من أداء مهامه وواجباته، فهي توضيح للحقوق والواجبات لكل فرد في المنظمة، كما أن المسؤولية مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يتعهد الفرد القيام بها، وسيتم مساءلته في حال الإخلال بها (النومسي والبلوي، 2022).

#### البعد الثاني: تفويض السلطة:

هو عملية اتخاذ القرار من قبل القائد الإداري، يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهمة محددة، ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها دون أي ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع





(الحري، 2016). ولا يكفي للرئيس أن يفوض السلطة للمرؤوسين فقط، بل عليه أيضاً أن يتابع ويراقب تنفيذ الأعمال وما قد أنجز منها وما هي الصعوبات التي تواجهها، حتى يتمكن من أن يبدي إرشاداته في مراحل العمل المبكرة ( المعايطة، 2022). أن التفويض المتضمن بأسلوب الإدارة بالاستثناء، والقائم على ثقة القائد بالمرؤوسين ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ويعزز السمات الريادية لدى العاملين بها ( خلف الله، 2017).

#### البعد الثالث: الاتصال الفعال:

يعتمد نجاح القائد على قدرته ومهارته على الاتصال بطريقة إيجابية، وبشكل هادئ ومتوازن، مما يساعد على توحيد الجهود في المنظمة، وتكوين بيئة عمل متناغمة، تسهم في تعديل السلوك وإحداث التغيير وفهم الأفكار والمعلومات بوضوح (النومسي والبلوي، 2022). كما يساعد الاتصال الفعال في تفهم الفرد لجوانب عمله والهدف من الأداء ودرجة مساهمته في الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهذا يدفع بالأفراد العاملين إلى تنفيذ أعمالهم بكفاءة، كما يساعد على متابعة نتائج تنفيذ الخطط ومدى تحقيق الأهداف والسياسات أولاً بأول مما يؤدي إلى تصحيح مسارات التنفيذ أو التخطيط في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة ( المعايطة، 2022).

#### البعد الرابع: تقييم الأداء وتقويمه:

الهدف من تقييم الأداء وتقويمه هو تحقيق العدالة بين العاملين ومعرفة الفروق الفردية بينهم، وأسباب القوة والضعف بينهم، ووفقاً لذلك تتخذ القرارات المناسبة بشأن المنظمة والعاملين، مما يسهم في زيادة الثقة لدى المرؤوسين، وذلك سيجعلهم يؤدون عملهم على أكمل وجه، حيث يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية وعلاوة، كما يعد تقويم الأداء وسيلة لرقابة الرؤساء على العاملين، والتأكد من سير العمل بالشكل الصحيح (النومسي والبلوي، 2022).

#### الدراسات السابقة:

قدمت العديد من الدراسات حول الإدارة بالاستثناء، وتناولت هذا المفهوم من جوانب متعددة، من حيث دراسة واقعها، أو علاقتها بمتغيرات أخرى، وستعرض الباحثان أهم الدراسات التي ارتبطت بموضوع الدراسة وأفادت منها.

أجرى الحراصي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (445) مديراً ومساعداً ومعلماً أول. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة الدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الخبرة في مجال (التخطيط والتقارير)، والإجمالي لصالح فئة الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين (التنظيم والاتصالات)، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستثني مدير المدرسة نفسه من القيام ببعض الأعمال الإدارية في مجال الاتصال مثل الرد على الخطابات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم، وفي مجال التقارير كإعداد تقارير عن الرحلات والزيارات الخارجية التي تقوم بها المدرسة، وأيضاً في مجال الحوافز مثل تكريم المعلمين المقدمين للبرامج التدريبية والدورات الالكترونية.

من جهته أجرى خلف الله (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظه خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلمهم، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانتين على عينة مكونة من (245) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كلا من ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء ومتطلبات بناء القيادات الريادية جاءت بدرجة قليلة. بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بلغت (98%) بين درجة ممارسة أسلوب الإدارة



بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

وباستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، أجرى مدني (Medany, 2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة بالاستثناء في تحقيق القيادة الريادية، ودعم بقاء ونمو المؤسسات. واستخدمت الدراسة المراجعة المنطقية للأدبيات، وتحليل العلاقة بين متغيري الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن خصائص الإدارة بالاستثناء تؤثر بشكل مباشر في تحقيق القيادة الريادية. بالإضافة إلى وجود علاقة تبادلية وتكاملية بين عناصر القيادة الريادية مثل (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطر) وعناصر الإدارة بالاستثناء مثل (تفويض السلطة، تقييم الأداء، إدارة الوقت).

فيما هدفت دراسة هاسيجا وآخرون (Hasija et al., 2019) إلى تحليل درجة التباين بين أنماط القيادة المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، بتطبيق أداة الاستبانة، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في ولاية ماديا براديش بالهند. وشملت العينة (101) عضو هيئة تدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف كبير بين تأثير الأنماط القيادية، وأن القائد الذي يتبع أسلوب "الإدارة بالاستثناء النشط" يكتسب الاحترام ويحقق الأهداف بوتيرة أسرع مقارنة بالقائد الذي ينتظر وقوع الأخطاء للتدخل (السلبى) أو الذي يتجنب اتخاذ القرارات.

من جانبه أجرى النصر اوي (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري معاهد الفنون الجميلة للإدارة بالاستثناء وفقاً للأبعاد (تحديد السلطة والمسؤوليات، تفويض السلطة، إدارة الوقت، وتقييم الأداء) من وجهة نظر معاونيهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بتطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (148) موظف وموظفة. وتوصلت النتائج إلى أن بعد (تحديد السلطة والمسؤوليات) متحقق بدرجة جيدة، في حين تحققت الأبعاد الثلاث الأخرى (تفويض السلطة، إدارة الوقت، وتقييم الأداء) بدرجة متوسطة. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها الانتباه إلى الانحرافات التي تحصل في مسار العمل، والتي تبتعد عن المعايير الموضوعية لتحقيق الأهداف.

وفي دراسة أجراها النومي والبلوي (2021) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقييمه)، وأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (278) عضو هيئة تدريس. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعادها، وبناء القيادات الريادية وأبعادها. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها تأطير مفهومي الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية كمفاهيم حديثة في الإدارة التربوية، وأسلوب إداري في تأدية المهام والوظائف، والعمل على نشر أسلوب الإدارة بالاستثناء بشكل واسع.

أما المنتشري (2022) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية، في جامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقة ذلك بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (547) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء كان بدرجة عالية، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس كان بدرجة عالية، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء أسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.



من جانبه أجرى (Abdulrahman,2023) دراسة هدفت إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة بالاستثناء وإدارة الأزمات، من خلال توظيف توجهات وأبعاد الإدارة بالاستثناء ( تحديد السلطة، تفويض السلطة، إدارة الوقت، تقييم وتقييم الأداء) نحو جعل منظمات التعليم التقني قوية في مواجهة الأزمات ( الصحية، العلمي، الإدارية، القانونية، الاقتصادية)، واستخدمت الدراسة مجموعة من المؤشرات على عينة مكونة من (30) فرداً. وتوصلت نتائج البحث إلى أن تفويض السلطة وإدارة الوقت يؤثران بدرجة إيجابية أكبر في إدارة الأزمات.

وفي ذات السياق أجرى الرميح والبسيبي (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة في السعودية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك مستوى التماثل التنظيمي لديهم، وقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (257) معلماً ومعلمة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة متحققة بدرجة متوسطة وجاء ترتيب أبعاد الإدارة بالاستثناء تنازلياً حسب الأعلى تحقّقاً كالتالي: (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال). بالإضافة إلى أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين متحققة بدرجة متوسطة وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب الأعلى تحقّقاً كالتالي: (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة، ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وأنه كلما زادت ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل المديرين ساهم ذلك إيجاباً في تعزيز التماثل التنظيمي للعاملين.

فيما هدفت دراسة شقران وآخرون (Shogren et al.,2024) إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة بالاستثناء لدى مديري المدارس في الأردن بأبعادها المختلفة، وكذلك قياس أثر ممارسة القيادة بالاستثناء بأبعادها المختلفة على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبانتيين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في لواء وادي السير بالعاصمة الأردنية عمان، وشملت العينة (288) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة بالاستثناء جاء بدرجة مرتفعة في أبعاد (تحديد السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، إدارة الوقت، تقييم الأداء). بالإضافة إلى وجود أثر للقيادة بالاستثناء على الفعالية التنظيمية. كما أوصت الدراسة بتشجيع المديرين على تبني ممارسات القيادة بالاستثناء بشكل متوازن، خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة وتحديد المسؤوليات، لما لها من أثر إيجابي على تحسين الفعالية التنظيمية والمناخ المدرسي ومخرجات الطلبة.

وفي دراسة أجراها الحارثي والألفي (2025) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس بمنطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بتطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (373) معلماً. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة جاءت بدرجة عالية في الأربع مجالات (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال وتنظيم الوقت، تقييم الأداء وتقييمه)، كما أوصت الدراسة بالاستمرار في ممارسة مديري مدارس منطقة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء لما لها من علاقة ارتباطية بمستوى الأداء والتغيير الإيجابي في المؤسسات التعليمية.

من جانبه أجرى السويطي (2025) دراسة هدفت إلى التعرف على أبعاد الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالثقة التنظيمية بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (105) موظفاً وموظفة في المؤسسات الحكومية في جنوب الخليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء بأبعادها (تحديد السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات) في المؤسسات الحكومية، كان بدرجة مرتفعة، في حين بينت النتائج أن واقع تطبيق (إدارة الوقت) في المؤسسات الحكومية في جنوب الخليل كان بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والثقة التنظيمية في المؤسسات



الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين، بحيث كلما زاد تطبيق الإدارة بالاستثناء زاد مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

وفي ذات السياق أجرى (Kai,2025) دراسة هدفت إلى تقديم نموذجاً يفسر كيفية تأثير الإدارة بالاستثناء على السلوك الابتكاري للموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي القائم على النظرية، طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (320) موظفاً. وتوصلت نتائج البحث إلى أن الإدارة بالاستثناء النشطة تؤثر إيجابياً على السلوك الابتكاري للموظف.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، ذات العلاقة بالموضوع، يظهر وجود جوانب اتفاق للدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث الهدف، والمنهج، والمجتمع:

حيث تتفق الدراسة الحالية جزئياً مع أغلب الدراسات السابقة في أحد أهدافها وهو التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالاستثناء، وتختلف الدراسة الحالية عن دراستي (النومسي والبلوي، 2021؛ Medany,2017) التي هدفتا للكشف عن علاقة الإدارة بالاستثناء بالقيادة الريادية، وعن دراسة السويطي (2025) التي كشفت عن علاقتها بالثقة التنظيمية، أما دراسة (Shogran et al.,2024) فقد هدفت للكشف عن علاقة الإدارة بالاستثناء بالفعالية التنظيمية.

أما من حيث مجتمع الدراسة، فتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الحرايصي (2016) في تناولها مديري ومديرات المدارس. ومن حيث المنهج المستخدم، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الحارثي والألفي (2025) ودراسة النصرأوي (2021) ودراسة خلف الله (2017) في استخدامهما المنهج الوصفي المسحي. بينما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة الرميح والبسيمي (2023) ودراسة النومسي والبلوي (2021) ودراسة المنتشري (2022) والتي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي. كما تختلف عن دراستي (Abdulrahman,2023) ؛ (Medany,2017) التي استخدمتا المنهج الوصفي الوثائقي.

## منهج الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج العلمي الأنسب لأهداف الدراسة؛ لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة. وهو المنهج الذي يتم بواسطة استجواب أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2016).

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع البحث الحالي من جميع مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (739) مديرة، موزعات حسب المراحل التعليمية كما يلي: المرحلة الابتدائية (387)، والمتوسطة (160)، والثانوية (192) (إحصائية إدارة تعليم الرياض، 2024). وتكونت عينة الدراسة من (150) مديرة مدرسة، وقد وزعت الباحثتان الاستبانة على العينة، وتحصلت على (81) رداً، وهو ما يعادل تقريباً (54%) من العينة المقدرة وهي نسبة جيدة جداً.





### أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والاستعانة بالاطار النظري للدراسة، تم تحديد أداة الدراسة ( الاستبانة) بهدف دراسة واقع ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات تطبيقها.

### بناء أداة الدراسة:

تم بناء أداة ( الاستبانة) بالاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة بالاستثناء، منها: (عمار وسمور، 2016؛ خلف الله، 2017؛ الرميح والبسيمي، 2023؛ النومسي والبلوي، 2022). حيث تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين كما يلي:

#### الجزء الأول: ويشمل البيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة.

#### الجزء الثاني: ويشمل محاور الاستبانة ويتكون من محورين رئيسيين كما يلي:

المحور الأول: واقع ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية، ويتكون من (16) عبارة، توزعت على أربعة أبعاد للإدارة بالاستثناء ( تحديد السلطة والمسؤولية، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، تقييم الأداء وتقويمه).

المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية، ويتكون من (8) عبارات، توزعت على بعدين ( بشرية، تنظيمية).

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### صدق أداة الدراسة:

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر ووضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها ( العساف، 2016).

#### الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المختصين في القياس والتقويم والإدارة التربوية؛ وذلك لإبداء آرائهم وتوجيهاتهم حول مدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى مناسبتها، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

#### صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency :

وللتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة وثباتها، أجرت الباحثتان دراسة استطلاعية على عينة من مجتمع الدراسة، مكونة من (30) مديرة خارج عينة الدراسة ولها نفس خصائص عينة الدراسة. وللتأكد من الصدق البنائي الذي يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الأداة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبانة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (1)

معاملات الارتباط لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

محور واقع ممارسة الإدارة بالاستثناء		محور صعوبات تطبيق الإدارة بالاستثناء	
البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط
تحديد السلطة والمسؤولية	**0.757	صعوبات بشرية	**0.825
تفويض السلطة	**0.524	صعوبات تنظيمية	**0.773
الاتصال الفعال	**0.777		
تقييم الأداء وتقويمه	**0.599		

\*\*دال عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل.





ويتضح من الجدول (1) أن قيم معاملات الارتباط موجبة، ودالة احصائية عند مستوى (0.05-0.01) فأقل؛ وتراوحت بين (0.825- 0.524)، وهو ما يؤكد على اتساق الأبعاد فيما بينها وتجانسها ومناسبتها لما أعدت له.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معادلة (Aloha-Cronbach) لحساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة، وللاستبانة ككل، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (2)  
معاملات (Aloha-Cronbach) لمحاور الاستبانة

أبعاد واقع ممارسة الإدارة بالاستثناء	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد صعوبات تطبيق الإدارة بالاستثناء	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد السلطة والمسؤولية	4	0.697	صعوبات بشرية	4	0.866
تفويض السلطة	4	0.773	صعوبات تنظيمية	4	0.885
الاتصال الفعال	4	0.727	الصعوبات ككل	8	0.812
تقييم الأداء وتقويمه	4	0.749			
الإدارة بالاستثناء ككل	16	0.756	الاستبانة ككل	24	0.676

ويتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة احصائياً لأبعاد محور الإدارة بالاستثناء وبلغت قيمتها (0.756)، كما بلغت قيمتها لمحور الصعوبات ككل (0.812)، وبالتالي فإن تقدير قيمة معامل ألفا لأداة الاستبانة ككل (0.676)، وهذا يعني أن معامل الثبات للأداة مرتفع.

#### المعالجة الإحصائية:

لاستخراج نتائج البحث والإجابة عن أسئلته؛ تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وتم استخدام مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية منها: معادلة ألفا كرونباخ-Alpha (Cronbach)؛ للتأكد من ثبات الاستبانة. كما تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، للإجابة على السؤال الأول، والسؤال الثاني للبحث.

#### نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: ما واقع ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد الأربعة للإدارة بالاستثناء، ويمكن تلخيص النتائج في الجدول الآتي:



## جدول (3)

واقع ممارسة مديرات المدارس بالرياض للإدارة بالاستثناء

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تحديد السلطة والمسؤولية	3.351	0.469	متوسطة	1
2	تفويض السلطة	3.243	0.381	متوسطة	3
3	الاتصال الفعال	3.299	0.530	متوسطة	2
4	تقييم الأداء وتقويمه	3.188	0.386	متوسطة	4
	الإدارة بالاستثناء ككل	3.270	0.293	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة ممارسة مديرات المدارس بالرياض للإدارة بالاستثناء، في كافة الأبعاد الأربعة، متحققة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.270) وانحراف معياري (0.293). وجاءت الأبعاد الفرعية متحققة بدرجات متفاوتة، فجاء في الترتيب الأول بعد تحديد السلطة والمسؤولية ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.351) وانحراف معياري (0.469). وجاء في الترتيب الثاني بعد الاتصال الفعال ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.299) وانحراف معياري (0.530). وجاء في الترتيب الثالث بعد تفويض السلطة ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.243) وانحراف معياري (0.381). بينما جاء في الترتيب الرابع والأخير بعد تقييم الأداء وتقويمه ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.188) وانحراف معياري (0.386).

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة الزعبي والكيلاني (2017) ودراسة الرميح والبسيمي (2023)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة المنتشري (2022) ودراسة النومسي والبلوي (2017) ودراسة عمار (2016) ودراسة الحراسي (2016) ودراسة الغامدي (2021) ودراسة الحارثي والألفي (2025) في أن ممارسة الإدارة بالاستثناء في مؤسسات التعليم متحققة بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد. ودراسة خلف الله (2017) في أن ممارسة الإدارة بالاستثناء بدرجة قليلة.

وفيما يلي مناقشة كل بعد من أبعاد الإدارة بالاستثناء على النحو التالي:

**البعد الأول: تحديد السلطة والمسؤولية:**

جدول (4)

ترتيب عبارات البعد الأول (تحديد السلطة والمسؤولية) حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تسير الأعمال بشكل جيد، في حالة غياب المديرية.	3.135	0.702	متوسطة	3
2	تسند بعض المهام الروتينية للموظفات ذوات الخبرة.	3.135	0.627	متوسطة	4
3	يُنحى تفويض المهام للموظفات، فرصة الابتكار والإبداع.	3.469	0.791	مرتفعة	1
4	يتم متابعة أداء الموظفات للمهام التي تم تفويضها.	3.234	0.675	متوسطة	2
	تفويض السلطة	3.243	0.381	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (4) أن واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بالرياض للإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بتحديد السلطة والمسؤولية؛ متحققة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.351) بانحراف معياري (0.469).

وجاءت العبارة " تتناسب المسؤوليات مع الصلاحيات الممنوحة لكل موظفة. " في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.444) بانحراف معياري (0.806). بينما جاءت العبارة " يتم تحديد الواجبات المطلوب القيام بها تحديداً دقيقاً. " في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.259) بانحراف معياري (0.848).

وقد تعزو الباحثتان توافر تحديد السلطة والمسؤولية بدرجة متوسطة إلى محدودية الصلاحيات المعطاة للمديرة، والتزامها بالأدلة الإجرائية الصادرة في توزيع الأعمال والمهام على منسوبات المدرسة.

**البعد الثاني: تفويض السلطة**

جدول (5)

ترتيب عبارات البعد الثاني (تفويض السلطة) حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تتناسب المسؤوليات مع الصلاحيات الممنوحة لكل موظفة.	3.444	0.806	مرتفعة	1
2	تمتلك الموظفات فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.370	0.828	متوسطة	2
3	يتم تحديد الواجبات المطلوب القيام بها تحديداً دقيقاً.	3.259	0.848	متوسطة	4
4	يتم توضيح الحالات الهامة التي تتدخل فيها المديرية.	3.333	0.741	متوسطة	3
	تحديد السلطة والمسؤولية	3.351	0.469	متوسطة	



يلاحظ من الجدول (5) أن واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بالرياض للإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بتفويض السلطة؛ متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.243) بانحراف معياري (0.381). وجاءت العبارة " يتيح تفويض المهام للموظفات، فرصة الابتكار والابداع " في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.469) بانحراف معياري (0.791)، بينما جاءت العبارة " تسند بعض المهام الروتينية للموظفات ذوات الخبرة. " في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.135) بانحراف معياري (0.627).

وقد تعزو الباحثتان توافر تفويض السلطة بدرجة متوسطة إلى شعور مديرة المدرسة بأنها لا بد أن تعرف كل ما يحدث في المدرسة وحرصها على الاهتمام بجميع الأمور، أو بسبب رفض المنسوبات التكليف بأعمال إضافية خوفا من الانتقاد أو لكثرة الأعمال .

### البعد الثالث : الاتصال الفعال

#### جدول (5)

ترتيب عبارات البعد الثالث (الاتصال الفعال) حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تتوفر قنوات اتصال مناسبة، متاحة للجميع وتناسب احتياجات الموظفين.	3.642	0.811	مرتفعة	1
2	يتم توظيف لغة الجسد والايماءات والنبرات أثناء التواصل.	3.012	0.766	متوسطة	4
3	أهداف وسياسة المدرسة واضحة للجميع، لوجود أدوات اتصال فعالة.	3.296	0.765	متوسطة	2
4	يتم الإصغاء لاستفسارات الموظفين حول العمل.	3.246	0.981	متوسطة	3
	الاتصال الفعال	3.299	0.530	متوسطة	

يتضح من الجدول (5) السابق أن واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بالرياض للإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بالاتصال الفعال؛ متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.299) بانحراف معياري (0.530).

وجاءت العبارة " تتوفر قنوات اتصال مناسبة، متاحة للجميع وتناسب احتياجات الموظفين. " في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.642) بانحراف معياري (0.811). بنما جاءت العبارة " يتم توظيف لغة الجسد والايماءات والنبرات أثناء التواصل. " في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.012) بانحراف معياري (0.766) .

وقد تعزو الباحثتان توافر الاتصال الفعال بدرجة متوسطة إلى أن مديرة المدرسة غالباً ما تعتمد في التنسيق على وكيلات المدرسة والمساعد الإداري، وإذا لم يتم تنسيق أعمال الاتصال بشكل صحيح قد يحدث خلل أو تأخر في التواصل.



### البعد الرابع : تقييم الأداء وتقويمه

#### جدول (6)

ترتيب عبارات البعد الرابع (تقييم الأداء وتقويمه) حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تشارك الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء.	3.111	0.707	متوسطة	4
2	إعلام الموظفين بشكل منتظم بنتائج تقييم أدائهم السنوي.	3.246	0.783	متوسطة	1
3	تتم مناقشة الموظفين حول نتائج أداء المهام بشكل مستمر.	3.172	0.833	متوسطة	3
4	تتخذ إجراءات فعالة للتعامل مع المشكلات التي تكتشف عند عملية تقييم الأداء.	3.222	0.670	متوسطة	2
	بعد تقييم الأداء وتقويمه	3.188	0.386	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (6) أن واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بالرياض للإدارة بالاستثناء فيما يتعلق بتقييم الأداء وتقويمه؛ متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.188) بانحراف معياري (0.386).

وجاءت العبارة " إعلام الموظفين بشكل منتظم بنتائج تقييم أدائهم السنوي. " في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.246) ، بانحراف معياري (0.783) . بينما جاءت العبارة " تشارك الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء. " في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.111) بانحراف معياري (0.707) . وقد تعزو الباحثتان توافر تقييم الأداء وتقويمه بدرجة متوسطة إلى الحاجة لوجود نظام دقيق وعادل لتقييم أداء الموظفين، وضرورة توفير تغذية راجعة مستمرة عند تنفيذ الأعمال، وإبلاغ الموظفين بشكل منتظم بنتائج تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف، الأمر الذي يتعكس إيجاباً على تطوير الأداء.





**ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:** ما معوقات تطبيق الإدارة بالاستثناء لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من صعوبات تطبيق الإدارة بالاستثناء وهي (صعوبات بشرية ، صعوبات تنظيمية)، ويمكن تلخيص النتائج في الجدول الآتي:

جدول (7)  
صعوبات تطبيق الإدارة بالاستثناء

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	صعوبات بشرية	3.351	0.408	متوسطة	1
2	صعوبات تنظيمية	3.265	0.495	متوسطة	2
	الصعوبات ككل	3.308	0.366	متوسطة	

يوضح الجدول (7) أن صعوبات تطبيق مديرات المدارس بالرياض للإدارة بالاستثناء؛ متحققة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.308) وانحراف معياري (0.366)، حيث جاء في الترتيب الأول بعد الصعوبات البشرية ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.351) وانحراف معياري (0.408)، وجاء في الترتيب الثاني بعد الصعوبات التنظيمية ومتحققة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.265) وانحراف معياري (0.495). وفيما يلي مناقشة كل بعد من أبعاد الانتماء الوظيفي على النحو التالي:

#### البعد الأول: صعوبات بشرية

جدول (8)

ترتيب عبارات البعد الأول (الصعوبات البشرية) حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	عدم امتلاك الموظفين المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية.	3.604	0.831	مرتفعة	1
2	انخفاض مستوى الدافعية لدى الموظفين.	3.419	0.704	مرتفعة	2
3	تفضل الموظفين الاستمرار في العمل بالطرق المعتادة، وتجد صعوبة في التغيير.	3.407	0.703	متوسطة	3



4	متوسطة	0.879	2.975	ضعف أو انعدام الحوافز المقدمة للموظفات.	4
	متوسطة	0.408	3.351	صعوبات بشرية	

يلاحظ من الجدول (8) أن الصعوبات البشرية لتطبيق مديرات المدارس الحكومية بالرياض للإدارة بالاستثناء؛ متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.351) بانحراف معياري (0.408). وجاءت العبارة "عدم امتلاك الموظفين المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية." في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.604) بانحراف معياري (0.831). بينما جاءت العبارة "ضعف أو انعدام الحوافز المقدمة للموظفات." في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.975) بانحراف معياري (0.879).

### البعد الثاني : صعوبات تنظيمية

جدول(9)

ترتيب عبارات البعد الثاني (الصعوبات التنظيمية) حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	ضعف التدريب والتطوير الذاتي للموظفات.	3.629	0.781	مرتفعة	1
2	الأنظمة والإجراءات المتبعة، لا تشجع على تفويض السلطة	3.123	0.913	متوسطة	3
3	عدم وجود معايير محددة للأعمال التي يتم تفويضها.	3.098	0.969	مرتفعة	4
4	كثرة الأعمال والمهام المطلوبة من الموظفين.	3.209	0.958	متوسطة	2
	صعوبات تنظيمية	3.265	0.495	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (9) أن الصعوبات التنظيمية لتطبيق مديرات المدارس الحكومية بالرياض للإدارة بالاستثناء؛ متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.265) بانحراف معياري (0.495). وجاءت العبارة "ضعف التدريب والتطوير الذاتي للموظفات." في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.629) بانحراف معياري (0.781). وجاءت العبارة "عدم وجود معايير محددة للأعمال التي يتم تفويضها." في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.098) بانحراف معياري (0.969).

### التوصيات:

بعد استعراض النتائج، توصلت الباحثتان لمجموعة من التوصيات:

- تدريب مديرات مدارس التعليم العام على ممارسة الإدارة بالاستثناء، ويمكن أن يتم ذلك إجرائياً من خلال الدورات وورش العمل وبرامج التنمية لقائدات المدارس.
- منح مديرات المدارس مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهن من تطبيق الإدارة بالاستثناء في مدارسهن.
- زيادة الشراكات مع كليات التربية ومراكز التدريب المعتمدة مثل المركز الوطني للتطوير المهني، لتنفيذ برامج متخصصة في أساليب الإدارة بالاستثناء لتطوير ممارسات مديرات المدارس.

### مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة ميدانية للكشف عن دور الإدارة بالاستثناء في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري.
- إجراء دراسة مقارنة ممارسة مديرات المدارس للإدارة بالاستثناء في مختلف مناطق المملكة وفي المراحل



### التعليمية المختلفة.

- إجراء دراسة نوعية للكشف عن تصورات المعلمات حول تطبيق مديرات المدارس للإدارة بالاستثناء.

### المصادر والمراجع

1. إدارة تعليم الرياض. (2024). إحصائية عدد الموظفين .
2. الألفي، هاني. (2024). ممارسات القيادة التبادلية لدى القيادات الإدارية بجامعة حائل) من وجهة نظر الموظفين . مجلة كلية التربية بالمنصورة. 905-936, 127(1) ,
3. برنامج التحول الوطني. (2020). الوثيقة الإعلامية.
4. برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). الوثيقة الإعلامية 2021-2025 .
5. الحارثي، فايز، والألفي، أشرف. (2025). الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين .مجلة كلية التربية-جامعة كفر الشيخ. 183-214, 119(1) ,
6. الحراصي، ربا. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى.
7. الحراصة، ربا. (2020). الإدارة بالاستثناء وتطبيقاتها لمديري المدارس. الإسكندرية ، المركز الأكاديمي للنشر.
8. الحريري، رافدة. (2016). فنون معاصرة في القيادة التربوية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
9. حسان، حسن والعجمي، محمد. (2010). الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. الخزاعلة، دعا، والمقدادي، محمود. (2021). درجة ممارسة مديري مدارس قسبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي. (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.
11. خلف الله، محمود. (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية. مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 21 (2) ، 373-328.
12. الدراوشة، سناء والزعبي، ميسون. (2022). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية لدى معلمي لواء الجامعة في ظل جائحة كورونا. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.
13. ربيع، هادي. (2015). الإدارة بالمدرسية والإشراف التربوي الحديث. الأردن ، مكتبة المجتمع العربي.
14. الرميح، محمد والبسيمي، عمر (2023). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالتمائل التنظيمي للعالمين في المؤسسات التعليمية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 3(5).
15. الزعبي، فادي والكيلاني، أنمار. (2017). إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية بالأردن. (رسالة دكتوراة منشورة)، الجامعة الأردنية.
16. السويطي، إسلام. (2024). الإدارة بالإستثناء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المؤسسات الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين. (Doctoral dissertation, Al-Quds University)
17. شحادة، يوسف. (2021). الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 17(1).
18. الشعار، فاطمة. (2021). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية .مجلة العلوم التربوية و النفسية. 60-38, 5(33) ,
19. عيابة، صالح. (2022). نظريات واتجاهات معاصرة في الإدارة والقيادة التربوية منحى تفاعلي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. العساف، صالح حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.
21. عماد الدين، منى. (1990). الإدارة بالاستثناء إطار تنظيمي لتحقيق كفاءة الأداء الإداري، رسالة المعلم، الأردن، 31 (3) ، 73-62.
22. عمار، أحمد وسمور، أكرم. (2016). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
23. الغامدي، عائض. (2021). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية للإدارة بالاستثناء



- وعلاقتها بحل المشكلات الأكاديمية والإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(4) 117-140 .
24. الكيلاني، أنمار والزعبي، فادي. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية بالأردن. المجلة التربوية الأردنية، كلية العلوم التربوية، 3(3)، 1-17.
25. المعاينة، عبد العزيز. (2022). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
26. المنتشري، عبد الرحمن. (2022). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9(1)، 190-227.
27. النصاروي، فاتن. (2021). الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم. Journal of the College of Basic Education, 27(113), 313-342.
28. النومسي، جملة والبلوي، نادية. (2022). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (139)، 23-50.
29. الهواري، سيد. (2011). الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن 21. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
30. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020). وثيقة معايير القيادة المدرسية.
31. Hasija, K. G., Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019). A study of management by exception: active, passive & laissez-faire leadership style of leaders in B School. International bulletin of management and economics, 9, 150-161.
32. Kai, J., & Youngho, H. (2025). The Impact of Active Management by Exception on Employee Innovative Behavior: The Mediating Role of Instrumental Organizational Support. Journal of Sociology and Education, 1(5).
33. Abdulrahman, A. M. K., & Nouri, N. R. (2023). The role of management by exception in crisis management: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the Administrative Technical College and the Administrative Technical Institute in Duhok. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 19(61 part 2).
34. Bhasin, Hitesh. (2021). Management By Exception: Accountability, Meaning, Advantages, & Dis advantages.
35. Bittel, R. (2008). Management by exception: systematizing and simplifying the managerial job. McGraw-Hill
36. Kasem, R. M. (2014). Management tools and business development methods. Publishing information is not available.
37. Medany, E. A. I. (2017). The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership.
38. Meersman, R; Tari, Z. (2006). On the Move to Meaningful Internet Systems 2006: CoopIS, DOA, GADA, and ODBASE. Berlin, Germany, Springer Science+Business Media
39. Shogran, R. I., & Al-Taj, H. M. M. (2024). The level of practicing leadership by exception among school principals in Jordan: the mediating role of organizational effectiveness from the teachers' perspective.