

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فاتن خلف النصاروي

Received: 6/10/2021

Accepted: 15/11/2021

Published: 2021

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فاتن خلف النصاروي

دكتوراه في الإدارة التربوية
معهد الفنون الجميلة للبنات/ الدراسة الصباحية
وزارة التربية/ المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى

d.faten1968@gmail.com

009647706063106

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي تعرف درجة ممارسة مديري معاهد الفنون الجميلة للإدارة بالاستثناء وفقاً للأبعاد (تحديد السلطة والمسؤوليات، تفويض السلطة، إدارة الوقت، وتقييم الأداء) من وجهة نظر معاونيهم، وأياً من هذه الأبعاد لها الأولوية في الإدارة بالاستثناء. وتعرف دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري معاهد الفنون الجميلة للإدارة بالاستثناء وفقاً للأبعاد (تحديد السلطة والمسؤوليات، تفويض السلطة، إدارة الوقت، تقييم الأداء) من وجهة نظر معاونيهم، تبعاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي). وتحقيقاً لأهداف البحث فقد تبنت الباحثة استبانة الإدارة بالاستثناء الذي أعدها (خلف الله، 2017)، التي تتضمن (28) فقرة، موزعة على (4) أبعاد. وتم التحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم طبقت على عينة البحث من (148) معاون ومعاونة، وتم تحليل البيانات المستحصلة من العينة باستخدام الوسط المرجح والوزن النسبي، وتوصلت النتائج إلى أن بُعد (تحديد السلطة والمسؤوليات) متحقق بدرجة جيدة، في حين تحققت الأبعاد الثلاث الأخرى بدرجة متوسطة من وجهة نظر معاونيهم، فضلاً عن ذلك فقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق دال احصائياً في وجهات نظر أفراد العينة في الأبعاد كلها تبعاً لمتغير الجنس، في حين كان هناك أثراً لمتغير المؤهل العلمي في وجهات نظر أفراد العينة في (3) أبعاد، وكان الفرق لصالح وجهات نظر أفراد العينة من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس. واستناداً إلى ذلك فقد تقدمت الباحثة بعدد من التوصيات إلى مديري معاهد الفنون الجميلة، منها: الانتباه إلى الانحرافات التي تحصل في مسار العمل، والتي تبتعد عن المعايير الموضوعية لتحقيق الأهداف، والتدخل في الوقت المناسب لتعديل مسار هذه الانحرافات، لضمان عدم استفحال الخطأ، ولضمان تحقيق الأهداف الموضوعية بحسب الخطط المرسومة. فضلاً عن ذلك فقد اقترحت الباحثة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، منها: الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة بالاستثناء، مديري معاهد الفنون الجميلة.

المبحث الأول:

مشكلة البحث:

يتطلب استخدام هذا النوع من الإدارة وضع أهداف للمؤسسة وخطط لتحقيق هذه الأهداف، فضلاً عن وضع ميزانية لتحقيق الأهداف والخطط، سواء أكانت مؤسسة تعليمية أو اقتصادية، ويتطلب الأمر أن يكون المدير قادراً على تفويض جزء من سلطته وإمكانية على الرقابة إلى بعض مرؤوسيه، فإن لم يتم العمل وفقاً للخطط الموضوعية بعد تفويضه للسلطة لمرؤوسيه أو مساعديه، وإن لم تتحقق النتائج المطلوبة المتسقة مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فإن ذلك سيؤدي إلى وجود انحرافات في

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

مسار العمل، وقد تحدث نتائج غير متوقعة ليس بذا صلة أساسية بالعمل، مما قد يؤدي إلى صعوبة بالغة وبذل جهد كبير من قبل المدير. وبذلك يفترض أسلوب الإدارة بالاستثناء أن المدير وحده هو الذي يتحقق من هذه المسارات الخاطئة في العمل، والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب (عماد الدين، 1990: 64)، ولكن يحصل أحياناً أن يتحقق من هذا الأمر بعض العاملين في المؤسسة دون علم المدير بمجرد ظهور مثل هذه الانحرافات في العمل، مما يعني حجب المعلومات والانحرافات في مسار العمل عن المدير، لذلك فإن المشكلة الأساسية في ذلك أن لا يتم إطلاع الإدارة على بعض المشكلات لاسيما فيما يتعلق بالقضايا التنظيمية المتعلقة بتحقيق الأهداف النهائية والخطط الموضوعية (فتحي، 2013: 77)، وقد لا تكون المعالجات جذرية مما تسبب اضطراباً في سير العمل في المؤسسة. لذا فإن المشكلة الأساسية في هذا الأمر تتعلق بإمكانية تعرف المدير على انحرافات العمل عن المعايير الموضوعية وفقاً للخطط المحددة، وهل بإمكانه التدخل في الوقت المناسب لتصحيح مسارات العمل؟.

أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. الإدارة بالاستثناء لها ضرورتها عند معالجة المعلومات التي تساعد المدير عن إتخاذ قرارات غاية في الأهمية للعمل الإداري (سلطان، 2010: 2).
2. استخدام هذا النوع من الإدارة تقلل من مقدار النتائج التي يجب على المدير مراجعتها مما يتيح الفرصة له لاستثمار وقته في أعمال إدارية أخرى بشكل أفضل وأكثر كفاءة (كردي، 2014: 3).
3. تتطلب الإدارة بالاستثناء أن يتصف المدير بالإيجابية بحيث يفوض جزء من سلطاته ومسؤولياته إلى العاملين معه، وهذا يرتبط بوعي المدير وإدراكه لطبيعة بيئة العمل ولطبيعة العاملين معه، مع ضرورة معرفة ماتتطلبه كل مهمة من مهام العمل من أهمية ومن مستلزمات، ومدى قدرة رؤوسيه على تحمل مسؤولية هذه المهام، وقدرتهم على اتخاذ القرارات اللازمة لإنجازها في ظل ظروف محددة واستراتيجية وخطط المؤسسة، ولا يعني ذلك احجام المدير عن إتخاذ القرارات، بل يتطلب تدخل المدير وإتخاذه للقرارات في الوقت المناسب، وتكون القرارات تصحيحية عند الانحراف عن سير العمل بالشكل المخطط له، مما يعني ذلك كله ثقة المدير برؤوسيه، وابتعاده عن تفصيلات العمل واهتمامه بالنتائج المطابقة للخطة. وفي ذلك يذكر (أبو بكر، 2014)، أن المدير الذي يفوض جزء من صلاحياته إلى المستوى الإداري الأدنى منه، بما ينمي ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على إدارة العمل المنوط بهم، ويحفزهم على المبادرة والإنجاز والإبداع في العمل (أبو بكر، 2014: 77).
4. تُسهل هذه الإدارة للعاملين مع المدير استخدام أساليب عمل خاصة بهم لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها والنتائج المطلوبة، مما يعني أن كل من يعمل مع الإدارة يعمل بأسلوبه الخاص الذي يتناسب مع شخصيته وإمكاناته، ولا تتدخل الإدارة إلا في حالة استثنائية تستدعي التدخل، مثل: إنحراف العمل عن أهدافه وعدم تحقيق النتائج المرغوب فيها.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي تعرف:

1. أيّاً من أبعاد الإدارة بالاستثناء أكثر ممارسة لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم.
2. درجة ممارسة مديري معاهد الفنون الجميلة للإدارة بالاستثناء وفقاً للأبعاد (تحديد السلطة والمسؤوليات، تفويض السلطة، إدارة الوقت، وتقييم الأداء) من وجهة نظر معاونيهم.

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

3. دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري معاهد الفنون الجميلة للإدارة بالاستثناء وفقاً للأبعاد (تحديد السلطة والمسؤوليات، تفويض السلطة، إدارة الوقت، تقييم الأداء) من وجهة نظر معاونيهم، تبعاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي).

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمديري معاهد الفنون الجميلة للدراسات الصباحية في عموم محافظات جمهورية العراق ومعاونيهم، للعام الدراسي (2020-2021).

تحديد المصطلحات:

الإدارة بالاستثناء (Management by Exception - MBE):

عرفها كلاً من:

- المنيف (1980)، بأنها:

"اسلوب إداري يستخدمه المدير بوصفها مؤشر لتحديد الضرورة والحاجة الحتمية لإهتمامه بموضوع ما، وتبقى في حالة سكون عندما لا تكون هناك حاجة لإهتمامه بموضوع ما" (المنيف، 1980: 264).

- بيتل (Bittel, 2008)، بأنها:

"نظام يعتمد على مقدرة المدير على تعرف المهام الإدارية التي ينبغي القيام بها بنفسه، والمهام التي ينبغي أن يوكل العمل بها إلى معاونيه أو مرؤوسيه" (Bittel, 2008: 14).

- خلف الله (2017)، بأنها:

"اسلوب اداري يبين ملامح العلاقات بين المستويات الإدارية كافة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، من خلال تحديد السلطات والوظائف والمسؤوليات، وإتاحة الفرصة الكافية لكل مدرس ليمارس فعالياته التدريسية ونشاطاته بدون تدخل مباشر من المدير، ويكون تدخل المدير في حالة حدوث أخطاء أو انحرافات كبيرة تُعيق تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الموضوعة في إطار رؤية المؤسسة الاستراتيجية" (خلف الله، 2017: 343).
وقد تبنت الباحثة تعريف (خلف الله، 2017)، كونه تعريف ينطبق على المؤسسات التعليمية والتربوية، ولاعتمادها الاستبانة التي أعدها (خلف الله، 2017)، للكشف عن الإدارة بالاستثناء لدى مديري المؤسسات التعليمية.

المبحث الثاني: أدبيات البحث ودراسات سابقة

أولاً: أدبيات البحث

الإدارة بالاستثناء:

مقدمة:

نتيجة للتطور العلمي والتقني التي أدت إلى إحداث تغييرات في الأساليب الإدارية، وبذلك ازدادت مهام المدير ومسؤولياته وواجباته، وأن أداء بعض المهام قد تأخذ وقتاً وجهداً على حساب مهام أخرى لا تقل أهمية. لذا أصبح من الضروري العمل أن يعمل المدير على إحداث تنظيم جديد في إدارة مؤسسته، وكان لابد من العمل على استثناء بعضاً من مهامه وسلطاته لمساعدته، ليستطيع إنجاز المهام الإدارية بشكل أفضل (العمامرة، 2002: 44). وظهر هذا الأسلوب الإداري عام (1970)، وهذا الأسلوب ينظر إلى العلاقة بين مدير ومرؤوسيه على أنها شراكة، وأنَّ للطرفين مصالح مشتركة، وتشجعهم على الشراكة الفاعلة، وأن يتم الاتفاق على تحديد الأهداف المشتركة وما يجب عمله (الحراصي، 2016: 24).

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

مفهوم الإدارة بالاستثناء:

يشير أسلوب الإدارة بالاستثناء إلى أن المدير في أي مؤسسة ينبغي عليه أن يوجه نشاطه لمتابعة وإتمام المهام ذات الطبيعة الاستثنائية، وإن لا يصرف وقته في متابعة المهام الإدارية الروتينية التي يمكن أن يقوم بها مساعديه، وما على المدير إلا اتخاذ إجراءات تصحيحية عندما ينحرف العمل عن مساره المحدد وفقاً لمعايير معينة، كأن يكون هناك إنحراف في تنفيذ الخطط الموضوعة والأهداف المرجوة. هنا يعمل المدير على دراسة هذه الانحرافات والعمل على تصحيحها للسير في المسار السليم لتحقيق الخطط والأهداف، فالهدف من تبني هذا الأسلوب (الإدارة بالاستثناء) لتبسيط العملية الإدارية ذاتها ليتفرغ المدير للقضايا الإدارية المهمة التي تتطلب انتباهه وتوجيه جهوده المباشرة، وعليه أن يتجنب الخوض في المشكلات التي يستطيع مساعديه حلها (الصبيحات، 2014: 114).

ويؤكد أسلوب الإدارة بالاستثناء على ضرورة ابتعاد المرؤوسين عن العمل الروتيني، وأن يكون العمل موافقاً للمعايير الموضوعة، وأن لا يكون هناك انحراف في العمل، وعندما يحدث انحراف عن المسار القويم للعمل وظهور نتائج غير متوقعة مما يشكل حالة استثنائية يتطلب ذلك الأمر تدخل المدير المباشر، وإتخاذ المدير لأسلوب الإدارة بالاستثناء يرفع من ثقة المرؤوسين بذواتهم وبقدرتهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم على الإبداع في العمل وفقاً لأساليب إدارية جديدة يكتسبونها نتيجة الشعور بالاستقلالية وبالخبرة من خلال ممارسة مهام إدارية ملقاة على عاتقهم.

وتستند الإدارة بالاستثناء على أساس التفاعل الإيجابي والتفاهم بين المدير ومساعديه حول تنفيذ المهام الإدارية، ويستند هذا التفاعل والتفاهم على مقولة "طالما أن العمل والمهام الإدارية يسير وفقاً للمعايير الموضوعة، ولما هو مخطط له، فبذلك فإن المرؤوسين يقومون بالأعمال المنوطة بهم، ولكن ينبغي إبلاغ المدير عند حدوث مشكلة أدت إلى إنحراف العمل عن مستره المحدد، أو عند ظهور نتائج لا تتوافق مع النتائج المتوقعة، وهذا هو الوقت المناسب لتدخل المدير في المهام الإدارية الاستثنائية التي انحرفت عن معايير العمل المحدد من قبل المدير ومرؤوسيه، وفي هذه الحالة ينبغي على المدير اتخاذ القرارات المناسبة لتعديل مسار العمل إلى ما هو مخطط له

(الطراونة وعبد الهادي، 2012: 22).

علاقة الإدارة بالاستثناء بإدارة الوقت:

تركز الفكرة الأساسية للإدارة بالاستثناء على كيفية استخدام الوقت استخداماً عملياً كفواً، مما يجعل المدير يركز جهده الإداري في المهام والأنشطة الإدارية التي تحقق أهداف مؤسسته التربوية والتعليمية (المفتي، 1985: 73). وبذلك تقلل الإدارة بالاستثناء إلى حد ما من النتائج التي ينبغي على المدير مراجعتها، ومن ثم يكتسب المدير وقت إضافي لاستثماره في مهام إدارية أخرى. وهذا النوع من الأساليب الإدارية يعطي المرؤوسين لإتباع أساليب خاصة بهم لتحقيق الأهداف المخطط لها والنتائج المتوقعة. وبالوقت نفسه يسمح للمدير بالتدخل في المهام الإدارية الاستثنائية التي كان لها نتائج غير متوقعة وبعيدة عن الأهداف المرجوة (Michael, Bebra & David, 1998: 44). ولنجاح العمل الإداري بهذا الأسلوب لابد من توافر بيئة تنظيمية في المؤسسة، أي لابد من توافر مجموعة من الأنظمة التي تساعد على نجاح العمل الإداري وفقاً لهذا الأسلوب، وهذه الأنظمة تتمثل بالتخطيط والتنظيم والإتصال الفاعل والحوافز وتقارير العمل المنظمة (عماد الدين، 1990: 74).

علاقة الإدارة بالاستثناء بتفويض السلطة:

تعد الإدارة بالاستثناء شكل من أشكال تفويض السلطة التي يستعملها المدير في تسهيل تسيير مهامه الإدارية في الأقسام أو الوحدات الإدارية المختلفة دون تدخل مباشر منه، وكل ما يتطلب الأمر أن يضع المدير إطاراً عاماً للعمل أو معايير واضحة محددة يستطيع مساعديه من خلاله أن يعملوا

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م.د. فاتن خلف النصراوي

وفقاً لهذه معايير، وبهذا المعنى لا يتدخل المدير بعمل مساعديه إلا في حالات استثنائية، أي عندما يحدث خروج عن هذه المعايير. وبذلك فإن المدير يتدخل في المهام الإدارية الموكلة لمساعديه حين يحدث انحراف للأداء عن المسار المحدد له من قبل المساعدين، أو انحراف في مسار العمل لا يحقق الأهداف الموضوعية أو المخطط لها، وهنا يدعو هذا المفهوم (الإدارة بالاستثناء) إلى تفرغ المدير إلى المهام الإدارية المهمة والمسؤوليات الإدارية الكبرى، مثل التخطيط والتنظيم (عماد الدين، 1990: 64). وبذلك تُعد الإدارة بالاستثناء في أحد جوانبها عملية تفويض المدير لمساعديه بعض المهام الإدارية، وهذا تفويض السلطة يرتبط بالتنظيم الإداري، مما يؤدي إلى تنظيم مهام العمل الإداري راسياً وأفقياً، وتحديد مهام واضحة لكل مرؤوس من المرؤوسين، ولكل قسم أو وحدة إدارية، وتكليفهم بمهام محددة، وهذا التفويض يتطلب ثقة المدير بمرؤوسيه في قدرتهم على تحمل المسؤولية (العجمي، 2013: 249).

مبادئ الإدارة بالاستثناء:

لا يمكن فصل مبادئ الإدارة بالاستثناء عن المبادئ الأساسية للإدارة، ففلسفة الإدارة بالاستثناء تعتمد على تحقيق أحسن مستويات التخصص في تقسيم العمل، وفي تفويض السلطة، وتحديد المسؤولية، وفي الإشراف على المهام الإدارية والتعليمية والتربوية وبذلك فإن الإدارة بالاستثناء تحقق وظائف الإدارة بكفاءة، وهذا الأسلوب يعمل على تنظيم العمل الإداري وتبسيطه (صبرة، 1999: 65). ويشير (الخازم، 2020)، إلى أن هناك مبادئ للعمل وفقاً لاسلوب الإدارة بالاستثناء، منها:

1. رغبة القائد الإداري في تطبيق قاعدة الاستثناء، فإذا لم يكن لدى المدير الرغبة في ذلك فلا يمكن إجباره، لكنه والحالة هذه فإنه يختار أن تكون السلطة جميعها بيده، وبذلك فإن المسؤولية ينبغي أن تقع على عاتقه كاملةً.
2. الكفاءة في العمل تحدد استخدام اسلوب الاستثناء، إذ ينبغي أن لا يكون الاستثناء من أجل شخص معين، من أجل تحقيق مصلحة قاصرة، كأن يكون الاستثناء لصالح صديق أو شخص صاحب نفوذ، في حين يتم رفض الاستثناء للآخرين حتى وإن كانوا يمتلكون كفاءة في العمل (الخازم، 2020: 33).
3. اسلوب الإدارة بالاستثناء يحتاج إلى ثقة المدير بمرؤوسيه، وعلى المدير أن لا يعتبر الاستثناء مبادرة منه، وإنما الاستثناء عُرف إداري يتطلبه التنظيم الإداري.
4. ينبغي أن يعرف المدير أن العمل بأسلوب الإدارة بالاستثناء يتطلب عدم تعارض المصالح، لذا ينبغي أن لا يستغل المدير منصبه الإداري لمصالحه الخاصة (صبرة، 1999: 57).
5. قدرة المدير على الرقابة الإدارية، إذ أن الحاجة إلى الرقابة تشير إلى أن الأهداف والخطط والمهام التي يقوم بها المرؤوسين تؤدي في ظروف مختلفة وفقاً لأساليب وأدوات متنوعة وفي أوقات مختلفة، وبذلك فإن الأداء يختلف استناداً إلى الظروف التي يتم فيها العمل، لذا فمن المحتمل أن يظهر انحراف في مسار العمل مما قد لا يحقق الأهداف وفقاً للخطط الموضوعية، وهذه الانحرافات قد تكون خطيرة وبعضها يكون أقل خطورة، وهذا يتحدد من خلال تعرف درجة الانحراف وفقاً للمعايير المحددة (ديري، 2011: 15).

مدخلات اسلوب الإدارة بالاستثناء:

لكي ينجح المدير عند اتخاذ هذا الأسلوب الإداري عليه أن يأخذ بالاجراءات الآتية:
أن يهتم بالبيئة التنظيمية لمؤسسته، لذا عليه أن يقسم بيئة العمل التنظيمية إلى وحدات أو أقسام، لكل منها مدخلاتها ومخرجاتها، ولكل منها سلطة ومسؤولية.
1. ضرورة إتقان المدير لمهارة التخطيط، والتي يحدد من خلالها سياسة مؤسسته وأهدافها،

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

- والإجراءات العملية التي تعمل وفقاً لها، فضلاً عن الموازنات التي تحتاجها.
 2. اتصال فاعل بين وحدات وأقسام مؤسسته، للعمل بسهولة على استحصال المعلومات عند الحاجة إليها.
 3. ينبغي أن يعتمد نظام التقارير في مؤسسته ليتعرف على تفاصيل عمل كل قسم من أقسام مؤسسته.
 4. أن يعمل المدير على وضع نظام عادل للحوافز، وأن يرتبط بالأداء (عماد الدين، 1990: 65).
- مناقشة أدبيات البحث:**

نستخلص مما تم استعراضه من أدبيات البحث أنه ينبغي للمدير الإهتمام بالنتائج غير المتطابقة مع المعايير الموضوعية للعمل الإداري، وأن يعطي للعاملين بالجهات التنفيذية والتكتيكية اتخاذ القرارات الروتينية، ويركز انتباهه وعمله للقرارات الحاسمة المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة، وأن يعتمد مبدأ تفويض السلطة والرقابة الإدارية باعتبارهما من الركائز الأساسية للإدارة بالاستثناء، إذ أن تفويض المدير لبعض من سلطاته لمساعدة والمرؤوسين تعطيه الوقت اللازم لإدارة المهام الإدارية العليا وتنظيم العمل بما يحقق الأهداف الرئيسية لمؤسسته، وأن يعمل على كشف الانحرافات في العمل والجهة المسؤولة عن التقصير أو الخطأ، ويضع الإجراءات التصحيحية الفورية للعمل على إصلاح الخلل، ومعالجة الأسباب، فضلاً عن وضع إجراءات وقائية للحد من تكرار الأخطاء والانحرافات عن سير الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.

ثانياً: دراسات سابقة

نستعرض في هذا المحور عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغير البحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

- دراسة (محمد، 2012):

سعت الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء ودورها في القيادة الريادية لدى مديري عددٍ من المعامل. واستخدم الباحث استبانة لقياس الإدارة بالاستثناء بُعدة من (5) أبعاد، طبقت على عينة بُعدة من (101) شخصاً من مديري ومعاوني ومسؤولي الشعب. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى عينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائية بين الإدارة بالاستثناء والقيادات الريادية، مع وجود تأثير دال احصائياً بين الإدارة بالاستثناء وبناء القيادات الريادية.

- دراسة (الحراصي، 2016):

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء استبانة لقياس الإدارة بالاستثناء، طبقت على عينة بلغت (445) مديراً ومعاوناً، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة بالاستثناء كانت بدرجة كبيرة، وهناك فروق دالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للإدارة بالاستثناء تعزى للخبرة في بُعدي (التخطيط، والتقارير عن سير العمل)، فضلاً عن وجود فرق دال احصائياً تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

- دراسة (عمار، 2016):

هدفت الدراسة تعرف مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وأعد الباحثة استبانة لقياس الإدارة بالاستثناء تضمنت الأبعاد (تحديد السلطات والمسؤوليات، وتفويض السلطة، والاتصال الفاعل، وتقييم الأداء)، طبقت على عينة بلغت (254) موظفاً إدارياً في عدة جامعات فلسطينية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء كانت بدرجة كبيرة، مع وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

الإدارة بالاستثناء وبين تنمية الخصائص الريادية لدى الموظفين الإداريين. وأظهرت النتائج أن أبعاد الإدارة بالاستثناء المؤثرة في تنمية الخصائص الريادية هي (تحديد السلطات والمسؤوليات، وتفويض السلطة، والاتصال الفاعل)، أما متغير تقييم الأداء فقد كان تأثيره ضعيفاً.

- دراسة (خلف الله، 2017):

سعت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية والإختلاف بين وجهات نظر المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم أسلوب الإدارة بالاستثناء تبعاً لمتغيرات (جنس المدير، ومؤهله العلمي، وسنوات خدمته في منصبه الإداري، والمنطقة التعليمية)، واستخدم الباحث استبانة الإدارة بالاستثناء، تم التحقق من خصائصها القياسية، طبقت على عينة بلغت (245) معلماً، وتوصلت إلى النتائج الآتية: إنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء كانت ضعيفة، وأنَّ هناك علاقة قوية بين أسلوب الإدارة بالاستثناء ودرجة تحقق متطلبات الإدارة الريادية. نستنتج من خلال استعراض عددٍ من الدراسات السابقة أن الإدارة بالاستثناء ترتبط ارتباطاً طردياً دال احصائياً بالقيادة الريادية، وهذا ما خلصت إليه دراسة كل من (محمد، 2012)، و (عمار، 2016)، و (خلف الله، 2017). وقد عزا (خلف الله، 2017)، ذلك الارتباط إلى أنَّ الإدارة بالاستثناء تُعد من متطلبات بناء القيادة الريادية، وفي الوقت نفسه تؤثر القيادة الريادية في الإدارة بالاستثناء، فكل متغير منها يُعد مطلباً أساسياً في المتغير الآخر (خلف الله، 2017: 368).

المبحث الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهجية البحث: اعتمدت الباحثة منهج البحث الوصفي المسحي، الذي يبين حالة الظاهرة المدروسة من خلال المسح التام أو الشامل لفئة معينة من المجتمع، وذلك لغرض تعرف أسباب الظاهرة، أو معالجتها (ملحم، 1999: 157).

ثانياً: إجراءات البحث:

- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث الحالي من (185) معلماً ومعاونة (*¹) في (17) معهداً من معاهد الفنون الجميلة/ للدراسات الصباحية، في المديريات العامة للتربية في عموم جمهورية العراق، بواقع (123) معلماً، و(62) معاونة، من مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، كما موضح في الجدول (1).

الجدول (1)

مجتمع البحث موزع وفقاً للجنس والمؤهل العلمي

الجنس	المؤهل العلمي			المجموع
	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
ذكور	89	19	15	123
إناث	21	22	19	62
المجموع	110	41	34	185

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

- **عينة البحث:** تم اختيار عينة للبحث بلغت (148) معاوناً ومعاونة من معاوني معاهد الفنون الجميلة، بنسبة (80%) من مجتمع البحث، بواقع (101) معاوناً، و(47) معاونة، أُختيروا من (11) معهداً من معاهد الفنون الجميلة، وفقاً للمؤهلات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2)

مجتمع البحث موزع وفقاً للجنس والمؤهل العلمي

المجموع	المؤهل العلمي			الجنس
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
101	-	12	89	ذكور
47	6	20	21	أناث
148	6	32	110	المجموع

أداة البحث:

بعد مراجعة الأدبيات الذي كتب عن الإدارة بالاستثناء، والدراسات السابقة التي بحثت هذا المتغير، والتي تم استعراضها، تم اعتماد استبانة الإدارة بالاستثناء الذي أعدها (خلف الله، 2017)، التي تتضمن (28) فقرة، موزعة على (4) أبعاد، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. تحديد السلطة والمسؤوليات: وتقيسه (7) فقرات، تأخذ التسلسل من (1-7).
2. تفويض السلطة: وتقيسه (7) فقرات، تأخذ التسلسل من (8-14).
3. إدارة الوقت: وتقيسه (7) فقرات، تأخذ التسلسل من (15-21).
4. تقييم الأداء: وتقيسه (7) فقرات، تأخذ التسلسل من (22-28).

وكان هناك بدائل خماسية للإجابة عن كل فقرة، وهي (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، تنطبق تنطبق عليه بدرجة كبيرة، تنطبق عليه بدرجة متوسطة، موافق تنطبق عليه بدرجة قليلة، تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً)، وقد أعدت الباحثة تعليمات للاستبانة تضمنت طريقة الإجابة عن الفقرات، وبينت أن الاستبانة تستعمل لأغراض بحثية، لذا يُرجى مراعاة الدقة عند الإجابة، مع عدم الحاجة لذكر الاسم.

الصدق الظاهري لاستبانة الإدارة بالاستثناء:

لغرض التحقق من سلامة الفقرات وقياسها لما أعدت لأجله، عُرضت الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في العلوم التربوية والإدارية، بلغ عددهم (10) محكمين^(2*)، وطلب منهم فحص تعليمات الاستبانة وفقراتها لتعرف مدى ملائمتها لما تقيسه، ووفقاً لآراء المحكمين تم الإتفاق على قبول فقرات الاستبانة في الأبعاد الأربع جميعها، إذ حصلت على نسبة الإتفاق (80%) فأكثر من آراء الخبراء، كما موضح في الجدول (3).

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

الجدول (3)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لتعرف مدى صلاحية فقرات
استبانة الإدارة بالاستثناء وفقاً لأبعاده

النسبة المئوية	آراء الخبراء		عدد الفقرات	ت الفقرات	البُعد
	غير الموافقين	الموافقون			
100%	-	10	4	1, 2, 3	تحديد السلطة والمسؤولية
	2	8	3	4,6,7	
100%	-	10	7	8,9,10,11,12,13,14	تفويض الصلاحية
100%	-	10	10	15,16,17,18,19,20,21	إدارة الوقت
90%	1	9	4	22,23,25,26	تقييم الأداء
100%	-	10	3	24,27,28	

واستناداً إلى آراء المحكمين تم الإبقاء على الفقرات في الأبعاد جميعها، مع تعديل بعضها لغوياً لتكون أكثر وضوحاً لعينة البحث.

التجربة الاستطلاعية:

لغرض التأكد من وضوح التعليمات والفقرات وتعرف طريقة الإجابة والوقت المستغرق للإجابة، طبقت الباحثة الاستبانة على عينة من معاونيهم من معلمي الفنون الجميلة في المديرية العامة لتربية الكرخ/ الأولى، بلغ عددهم (10) معاون ومعاونة، كما موضح في الجدول (4). وطلب منهم قراءة التعليمات والفقرات والإجابة عنها بدقة، والإستفسار عن صعوبة قد تواجههم أو غموض في الفقرات. ومن خلال هذا الإجراء تأكدت الباحثة من وضوح التعليمات والفقرات، وبلغ متوسط الإجابة (15) دقيقة.

الجدول (4)

عينة التجربة الاستطلاعية موزعين وفقاً للمديرية والمعهد والجنس

الجنس		المعهد	المديرية
إناث	ذكور		
2	3	معهد الفنون الجميلة للبنين	تربية الكرخ/ الأولى
3	2	معهد الفنون الجميلة للبنات	
5	5	المجموع	
10		المجموع الكلي	

تصحيح استبانة الإدارة بالاستثناء:

تتكون استبانة الإدارة بالاستثناء من (28) فقرة، موزعة على (4) أبعاد بالتساوي، وأمام كل فقرة (5) بدائل، وهي (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، تنطبق عليه بدرجة كبيرة، تنطبق عليه بدرجة متوسطة، تنطبق عليه بدرجة قليلة، تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً)، وتأخذ الدرجات (1, 2, 3, 4, 5) على التوالي عند التصحيح، والمعيار المعتمد^(3*) في تحقق الفقرة من عدمه يعتمد على الآتي:

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

1. تُعد الفقرة متحققة إذا حصلت على وسط مرجح (3) فأكثر، ووزن مئوي (60%) فأكثر، في حين الفقرة التي تحصل على وسط مرجح أقل من (3)، و وزن مئوي أقل من (60%)، تُعد غير متحققة. وهذا المعيار ينطبق على الفقرات جميعها في أبعاد الاستبانة كلها.
2. تم احتساب مستويات لتحقيق الفقرة، وعلى النحو الآتي:
 - الفقرة التي تحصل على وسط مرجح من (3 - 3,5)، تعد فقرة متحققة بمستوى متوسط.
 - الفقرة التي تحصل على وسط مرجح من (3,6 - 3,9)، تعد فقرة متحققة بمستوى جيد.
 - الفقرة التي تحصل على وسط مرجح من (4 - 4,5)، تعد فقرة متحققة بمستوى جيد جداً.
 - الفقرة التي تحصل على وسط مرجح من (4,6 - 5)، تعد فقرة متحققة بمستوى عالٍ جداً (بمستوى ممتاز).

الثبات: طبقت الاستبانة على عينة بلغت (30) معاوناً ومعاونة، للتأكد من ثبات الاستبانة من خلال تعرف مدى استقرار النتائج عبر الزمن باستخدام طريقة الإختبار - إعادة الإختبار، فضلاً عن تعرف الإتساق الداخلي باستخدام معادلة الفا - كرونباخ، وقيم معاملات الثبات موضحة في الجدول (5).

الجدول (5)

قيم معاملات الثبات لاستبانة الإدارة بالاستثناء باستخدام طريقتي
إعادة الإختبار ومعادلة الفا - كرونباخ وفقاً لأبعادها وللاستبانة كلة

قيم معامل الثبات وفقاً لطريقتي		الأبعاد
إعادة الإختبار	الفاكرونباخ	
0.86	0.84	تحديد المسؤولية
0.84	0.83	تفويض السلطة
0.81	0.79	إدارة الوقت
0.86	0.84	تقييم الأداء
0.84	0.82	المقياس كلة

ويشير أدبيات القياس والتقويم إلى أنه إذا زادت قيمة معامل الثبات عن (0,70)، فتكون قيمة الثبات مقبولة (باركر وبستراتج واليوت، 1999: 122). ووفقاً لهذا المعيار تُعد قيم معاملات الثبات لاستبانة الإدارة بالاستثناء وفقاً لأبعادها وللاستبانة كلها مقبولة.

تطبيق الاستبانة:

بعد أن تم التأكد من الخصائص القياسية للاستبانة، تم تطبيقها على العينة البالغة (148) معاوناً ومعاونة من معاهد الفنون الجميلة في عموم جمهورية العراق، لتعرف وجهات نظرهم وتقديراتهم حول الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهدهم، وجرى التطبيق الكترونياً. ثم جُمعت الاستمارات بعد إرسالها من أفراد العينة إلى الباحثة الكترونياً. وحُولت إلى الإحصائي المختص لغرض تحليل البيانات المستحصلة من العينة احصائياً والتوصل إلى النتائج وفقاً لأهداف البحث.

الوسائل الاحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية من خلال البرنامج الاحصائي (spss)، وسيتم استعراضها على النحو الآتي:

- النسبة المئوية لغرض تعرف نسبة الاتفاق بين آراء المحكمين.

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

- معامل ارتباط بيرسون: للتعرف على قيمة معامل ثبات الاستبانة.
- الوسط المرجح: لتعرف مدى تحقق الفقرة أم عدم تحققها.
- الوزن النسبي: لترتيب الفقرات بحسب أولويتها.
- تحليل التباين الثنائي مع التفاعل: لاستخراج دلالة الفروق في الإدارة بالاستثناء بحسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

المبحث الرابع: عرض النتائج وتفسيرها:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج البحث وفقاً لأهدافه، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء أدبيات البحث ونتائج الدراسات السابقة، واستناداً إلى ذلك توصلت الباحثة إلى بعض الاستنتاجات، وقدمت عدد من الدراسات. وسيتم استعراضه على النحو الآتي:

الهدف الأول: تحقيقاً للهدف الأول الذي ينص على: أيّاً من أبعاد الإدارة بالاستثناء أكثر ممارسة لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم، تم استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي لكل بُعد من أبعاد الإدارة بالاستثناء، كما موضح في الجدول (6).

الجدول (6)

الوسط المرجح والوزن المئوي لكل بُعد من أبعاد الإدارة بالاستثناء

الوزن المئوي	الوسط المرجح	عنوان البعد	ت البعد كما وردت في المقياس	رتبة البعد
72.70	3.64	تحديد السلطات والمسؤوليات	1	الأول
68.97	3.45	تفويض السلطة	2	الثاني
65.40	3.27	تقييم الأداء	4	الثالث
61.31	3.07	إدارة الوقت	3	الرابع

ويتضح من الجدول (6)، أنَّ أبعاد الإدارة بالاستثناء جميعها متحققة لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم، إلا أنَّ بُعد (تحديد السلطات والمسؤوليات) كان الأكثر ممارسة لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، إذ جاء بالمرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (3.64)، ووزن مئوي (72.70%)، مما يشير إلى أن بُعد تحديد السلطات والمسؤوليات متحقق بدرجة جيدة لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للمعيار المعتمد في البحث الحالي، في حين جاء بُعد (تفويض السلطة) بالمرتبة الثانية، إذ حقق وسط مرجح مقداره (3.45)، ووزن مئوي (68.97). أما المرتبة الثالثة فقد احتلها بُعد (تقييم الأداء)، الذي حصل على وسط مرجح مقداره (3.27)، ووزن نسبي (65.40). وحصل بُعد (إدارة الوقت)، على المرتبة الرابعة (الأخيرة)، بوسط مرجح مقداره (3.07)، ووزن مئوي (61.31). ومن الملاحظ أن ممارسة مديري معاهد الفنون الجميلة لتفويض السلطة وتقييم الأداء وإدارة الوقت كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معاونيهم. وتتسق نتائج البحث الحالي إلى حدٍ ما مع ماتوصلت إليه نتائج دراسات (محمد، 2012)، و (عمار، 2016)، و (الحراسي، 2016)، التي توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء كانت بدرجة كبيرة، في حين اختلفت مع ماتوصلت إليه دراسة (خلف الله، 2017)، التي أشارت نتائجها إلى أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لاسلوب الإدارة بالاستثناء كانت ضعيفة. ويشير (الوباري، 2014)، إلى أنَّ العمل بلسلوب الإدارة بالاستثناء يرتقي كلما كان هناك

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

انسجام وفاعلية بين المدير ومساعديه, وأن يكون هناك تفاهم مما يقلل من مستوى التعارض بينهم في الأفكار والأداء (الوباري, 2014: 2).

الهدف الثاني: لغرض التحقق من الهدف الثاني الذي ينص على تعرف: درجة ممارسة مديري معاهد الفنون الجميلة للإدارة بالاستثناء وفقاً للأبعاد (تحديد السلطة والمسؤوليات, تفويض السلطة, إدارة الوقت, وتقييم الأداء) من وجهة نظر معاونيهم, سيتم استعراض النتائج على النحو الآتي:

1. **تحديد السلطات والمسؤوليات:**

تم ترتيب الفقرات بحسب أولويتها, حُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاونيهم عن كل فقرة في بُعد تحديد السلطات والمسؤوليات, وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة, ومن ثم رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي, كما موضح في الجدول (7).

الجدول (7)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الإدارة بالاستثناء في بُعد تحديد السلطات والمسؤوليات

الوزن المئوي	الوسط المرجح	بدائل الإجابة					الفقرات	ت الفقرة كما وردت في المقياس	رتبة الفقرة	
		تنطبق عليه بدرجة								
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا				
74.72	3.71	9	10	43	31	55	يعمل المدير على وضع هيكلية عمل لمعهده يحدد فيها السلطة والصلاحيات لكل من يعمل في المعهد	6	الأولى	
74.00	3.70	20	18	30	41	49	يتقبل كل من يعمل في المعهد المسؤولية التي حددها له المدير	7	الثانية	
73.20	3.77	10	8	37	53	40	يتمتع العاملون في المعهد كافة بالحرية في مشاركة المدير لاتخاذ قرارات حول ما يجب عمله في المعهد	3	الثالثة	
69.33	3.47	8	14	51	44	31	يشعر العاملون في المعهد بالرضا عن طبيعة العمل الذي يحدده لهم المدير	5	الرابعة	
42.84	2.14	34	63	49	0	2	يعمل المدير على منح العاملون معه في المعهد بالتغذية الراجعة حول كفاءة أدائهم	4	الخامسة	
41.22	2.06	29	81	38	0	0	تتناسب المسؤوليات التي يمنحها المدير مع مقدار السلطة الممنوحة لكل العاملين في المعهد	1	السادسة	
40.81	2.04	30	88	24	6	0	يملك العاملون في المعهد فرصة مشاركة المدير في اتخاذ القرارات الإبداعية	2	السابعة	
72.70	3.64	المجموع								

ويتضح من الجدول (7), أنَّ هناك (4) فقرات متحققة من مجموع (7) فقرات, وهي الفقرات ذات التسلسل (6, 7, 3, 5), إذ حصلت على أوساط مرجحة بمستوى جيد وفقاً للمعيار المعتمد في البحث الحالي. وحصلت الفقرة ذات التسلسل (6), التي تنص على (يعمل المدير على وضع هيكلية عمل لمعهده يحدد فيها السلطة والصلاحيات لكل من يعمل في المعهد), بالمرتبة الأولى, وهذه الفقرة تشير إلى أمرٍ في بالغ الأهمية في العمل الإداري, وهو هيكلية العمل, إذ أنَّ في ظل كثرة الأعمال الإدارية وتنوعها ظهرت حاجة ملحة لهيكلية الأعمال الإدارية, مما يؤدي إلى ضبط زمام الأمور والسيطرة على العمل, وتطبيق خطة العمل الاستراتيجية بدقة, وتحقيق أهداف المؤسسة. ويشير (احمد, 2008)

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م.د. فائق خلف النصاروي

ضرورة تركيز المدير على هيكلة تنظيم العمل واجراءات العمل لتحقيق هدف زيادة فاعلية المؤسسة وانجازاتها, لمواكبة التجديدات الحاصلة, فضلاً عن التهيؤ للتغيرات المتوقعة مستقبلاً (احمد, 2008: 147). واحتلت الفقرة ذات التسلسل (7), التي تنص على (يتقبل كل من يعمل في المعهد المسؤولية التي حددها له المدير), المرتبة الثانية. مما يشير إلى أنَّ مديري معاهد الفنون الجميلة لديهم القدرة على اقناع العاملين معهم في المعهد على تحمل مسؤولية عمله, ومن الملاحظ أنَّ هذه الفقرة مرتبطة بالفقرة السابقة, إذ أنَّ المدير الناجح لا يكتفي بتحديد مهام فريق عمله ومسؤولياتهم, بل ينبغي عليه أن يعرف امكانية كل شخص في فريقه, واستناداً إلى ذلك يُحدد المهام التي يضطلع بها كل شخص, بل وينبغي عليه أن يقتنعهم بحُسن اختياره لهم ضمن مسؤوليات معينة, وأن يقتنعهم بضرورة بذل الجهد المطلوب للنجاح بهذه المسؤولية, وأنهم عند حُسن ظنه, وهذه الثقة التي يمنحها المدير لفريق عمله لها أثرها في نجاحهم في تحقيق الأهداف التي وضعها المدير لمؤسسته (Shen, 2000: 33). أما الفقرة ذات التسلسل (3), التي تنص على (يتمتع العاملون في المعهد كافة بالحرية في مشاركة المدير لاتخاذ قرارات حول ما يجب عمله في المعهد), فقد كانت المرتبة الثالثة من نصيبها. وترى الباحثة أنَّه لا بد من الإشارة إلى أنَّ السماح للمرؤوسين في المشاركة باتخاذ القرار له أهمية بالغة وضرورة قصوى, ذلك لأن هذه المشاركة تُحسن من نوعية القرار المتخذ, إذ يكون أكثر قبولاً, ويساعد على تنفيذه من قبل العاملين مع المدير ومرؤوسيه برغبة وحماس, فضلاً عن ذلك يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويكونوا أكثر استعداداً لتنفيذ هذه القرارات كونهم شاركوا في اتخاذها. وفي هذا الخصوص يشير (محمد, 2016), إلى ضرورة إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات التي تكون ضمن نطاق عملهم, والتركيز على الأشخاص الذين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات والمهارة في تحويله إلى حيز التنفيذ (محمد, 2016: 25). أما الفقرة ذات التسلسل (5), التي تنص على (يشعر العاملون في المعهد بالرضا عن طبيعة العمل الذي يحدده لهم المدير), بالمرتبة الرابعة. وقد أشار كل من (الأمين ويحيى, 2016), إلى أنَّ الرضا الوظيفي يوجه سلوك الفرد أزاء العمل الذي يؤديه, بما يُحقق أهداف المؤسسة, ويرفع من درجة انتمائه لمؤسسته, كما يرفع من مستوى إنجازاته في العمل (الأمين ويحيى, 2016: 1).

2. تفويض السلطة:

تم ترتيب الفقرات بحسب أولويتها, حُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاونيهم عن كل فقرة في بُعد تفويض السلطة, وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة, ومن ثَمَّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي, كما موضح في الجدول (8).

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

الجدول (8)

الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مقياس الإدارة بالاستثناء في بُعد تفويض السلطة

الوزن المنوي	الوسط المرجح	تكرارات بدائل الإجابة					الفقرات	ت الفقرة كما وردت في المقيا س	رتبة الفقرة	
		تنطبق عليه بدرجة								
		كبير ة جداً	كبير ة	متو سط ة	قليل ة	قليل ة جدا				
76,76	3,83	43	32	52	28	20	يشجع مدير المعهد الإبداع لدى العاملين في المعهد	1	الأولى	
71,07	3,55	55	30	30	15	18	يبتعد مدير المعهد عن المركزية في اتخاذ قراراته	6	الثانية	
70,13	3,51	36	32	58	22	0	يعمل العاملين في المعهد على إنجاز أعمالهم حتى لو غاب المدير	2	الثالثة	
58	2,90	21	17	59	34	17	يعمل مدير المعهد على إعداد قيادات إدارية لإدارة الأقسام الدراسية في المعهد	7	الرابعة	
42,70	2,14	2	7	45	49	45	يعمل المدير على زرع الثقة لبناء علاقات انسانية بين العاملين في المعهد	3	الخام سة	
42,70	2,14	0	3	51	57	37	يعمل المدير مع كوادر معهد لإنجاز الأعمال والمهام في وقتها المحدد	5	الساد سة	
68,97	3,45	المجموع								

وينتضح من الجدول (8)، أن هناك (3) فقرات متحققة من مجموع (6) فقرات في بُعد تفويض السلطة، وهي الفقرات ذات التسلسل (1، 6، 2)، إذ حصلت على أوساط مرجحة بمستوى جيد، مما يشير إلى أن ممارسة مديري معاهد الفنون الجميلة لمحتويات هذه الفقرات في تفويض السلطة كان بمستوى جيد. وهذه النتيجة تشير إلى أن مديري معاهد الفنون الجميلة يفوضون بعضاً من مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية وسلطاتهم لبعض رؤسائهم. وقد احتلت الفقرة ذات التسلسل (1)، التي تنص على (يشجع مدير المعهد الإبداع لدى العاملين في المعهد)، المرتبة الأولى، وفي ذلك فإن من الضروري للمدير أن يعمل على إشراك العاملين معه للحصول على أقصى درجات الإبداع من خلال إمكانياتهم، وتشجيعهم على العمل المشترك لما له من دور كبير في إثبات قدراتهم الإيجابية (24 Fitrian, 2020). أما الفقرة ذات التسلسل (6)، التي تنص على (يبتعد مدير المعهد عن المركزية في اتخاذ قراراته)، فقد احتلت المرتبة الثانية، وفي هذا الخصوص يشير (عبد المنعم، 1994) إن تفويض الصلاحية يساعد المدير وفقاً لما يسمح به القانون بتحويل صلاحياته أو جزء منها لأحد مرؤوسيه لممارسة بعض المهام الإدارية التي تدخل في الأساس من مهام وظيفته التي يشغلها، وهذا الأمر يُعد من الأساليب التي تساعد المدير على تقادي مساوئ المركزية لجمع السلطات في يد شخص واحد هو أو مدير أو رئيس المؤسسة، إذ أن التركيز الإداري يؤدي إلى ارتفاع مستوى ضغوط العمل والبت في الأمور واتخاذ القرارات دون فحص ودراسة كافية، ومن ثم يؤدي إلى إضاعة الوقت،

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصراوي

ولايُعد تفويض السلطة تنازلاً عن السلطة، وإنما عمل إداري يتضمن إشراك من فُوضت له السلطة في بعض المهام الإدارية والسلطات، مع ضرورة استمرار التوجيه من جانب المدير أو الرئيس (عبدالمعزم، 1994: 14). وجاءت الفقرة (2)، التي تنص على (يعمل العاملان في المعهد على إنجاز أعمالهم حتى لو غاب المدير)، بالمرتبة الثالثة، وفي هذا الخصوص فمن الضروري أن يشجع المدير رؤوسه على تحمل مسؤولياتهم في إنجاز العمل المنوط بهم، وهذا الأمر سيرفع من شأن إنجاز العمل وأهميته، وفي الوقت نفسه يعطي للمدير الوقت الكافي للتخطيط للعمل وتطويره، بدلاً من الاستمرار بالروتين (أغا، 2016: 2).

3. إدارة الوقت:

تم ترتيب الفقرات بحسب أولويتها، حُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاونيهم عن كل فقرة في بُعد إدارة الوقت، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثَمَّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (9).

الجدول (9)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الإدارة بالاستثناء في بُعد إدارة الوقت

الوزن المنوي	الوسط المرج ح	تكرارات بدائل الإجابة					الفقرات	ت الفقرة كما وردت في المقياس	رتبة الفقرة
		تنطبق عليه							
		بدرجة							
		كبير جداً	كبير ة	متو سط ة	قليل ة	قليل ة جدا			
74,27	3,71	48	51	25	14	10	يراجع المدير المهام بشكل دوري بقصد التخلص مما هو غير ضروري	4	الأولى
66,13	3,31	50	30	20	18	30	ينظم المدير جدولة المهام وتوزيعها وتحديد الأولويات بين العاملين في المعهد بالتساوي	1	الثانية
61,33	3,07	21	49	30	21	27	يحث المدير العاملين في المعهد لتوخي الدقة في مراعاة مواعيد العمل	3	الثالثة
58	2,90	19	31	50	18	30	يعتمد المدير الاساليب العلمية في حساب الوقت اللازم لكل مهمة	6	الرابعة
46,80	2,34	6	4	63	41	34	يهتم المدير بالتخطيط لمستقبل المعهد بدلا من التركيز علي الأحداث الحالية	2	الخامسة
43,38	2,17	2	4	44	65	33	يحدد المدير المهام التي خطط لها ويطابقها مع الوقت المحدد لإنجازها	7	السادسة
42,43	2,12	0	2	48	64	34	يشخص المدير طبيعة المهام والوقت المخصص لها	5	السابعة
61,31	3,07	المجموع							

ويتضح من الجدول (9)، أنّ هناك (3) فقرات متحققة من مجموع (7) فقرات، وهي الفقرات ذات التسلسل (4، 1، 3)، إذ حصلت الفقرة ذات التسلسل (4)، على وسط مرجح بمستوى جيد، في حين حصلت الفقرتين ذات التسلسل (1، 3)، على وسطين مرجحين بمستوى متوسط وفقاً للمعيار المعتمد في البحث الحالي. وجاءت الفقرة ذات التسلسل (4)، التي تنص على (يراجع المدير المهام بشكل

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

دوري بقصد التخلص مما هو غير ضروري)، بالمرتبة الأولى. وترى الباحثة أنَّ هذه الفقرة تشير إلى ضرورة التركيز على المهام الضرورية للعمل الإداري، وتشذيب العمل الإداري من المهام غير الضرورية، مما يجعل المدير يكسب الوقت والجهد للقيام بما هو ضروري من مهام ويرى (أنس، 2021)، ضرورة أن يعمل المدير على تحديد أوجه العمل والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف مؤسسته، و تحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وهذا الأمر يُعد من النشاطات المستمرة والمساندة لتحقيق خطته، فضلاً عن كونها من العمليات الفنية الضرورية في استثمار الموارد البشرية والمادية لمؤسسته (أنس، 2021: 49). وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة ذات التسلسل (1)، التي تنص على (ينظم المدير جدول المهام وتوزيعها وتحديد الأولويات بين العاملين في المعهد بالتساوي). وهذه الفقرة جاءت متوافقة مع الفقرة السابقة، إذ من الضروري في العمل الإداري أن يقوم المدير بجدول مهامه الإداري، وتحديد أولويات مهامه وأعماله لتحديد ماهو ضروري أو بالغ الأهمية، وماهو غير ضروري. وجاءت الفقرة ذات التسلسل (3)، التي تنص على (يحث المدير العاملين في المعهد لتوخي الدقة في مراعاة مواعيد العمل)، بالمرتبة الثالثة، وفي هذا الخصوص يشير (عداربة، 2006)، إلى أنَّ الوقت من الموارد المهمة المتاحة للمدير، ويُعد الوقت مورد ثابت وديناميكي، ويؤدي دوراً حاسماً في ممارسة المهام الإدارية بنجاح، وتحقيق الأهداف المُخطط لها، ولضمان ذلك يتحتم على المدير أن يدير ساعات العمل المحددة بشكل فاعل لإنجاز المهام المرتبطة بالعمل الإداري، لذا فمن الضروري أن يكون هناك تخطيط مستمر وهادف لاستثمار الوقت بما يحقق إنجاز الأعمال بوقتها المحدد (عداربة، 2006: 2).

4. تقييم الأداء:

تم ترتيب الفقرات بحسب أولويتها، حُسبت تكرارات إجابات أفراد العينة من معاونيهم عن كل فقرة في بُعد تقييم الأداء، وحُسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة، ومن ثَمَّ رُتبت الفقرات ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح ووزن مئوي إلى أقل وسط مرجح ووزن مئوي، كما موضح في الجدول (10).

الجدول (10) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مقياس الإدارة بالاستثناء في بُعد تقييم الأداء

الوزن المئوي	الوسط المرجح ح	تكرارات بدائل الإجابة					الفقرات	رتبة الفقرة كما وردت في المقياس	رتبة الفقرة
		تنطبق عليه							
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
73.73	3.69	6	21	23	54	44	يعتمد مدير المعهد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين معه	3	الأولى
65.07	3.25	19	21	50	18	41	يعتمد مدير المعهد اجراءات فاعلة للتعامل مع الأخطاء التي كشف عنها تقييم الاداء	7	الثانية
64.53	3.23	27	20	31	26	44	يناقش مدير المعهد العاملين معه حول نتائج أداء مهامهم	4	الثالثة
58.27	2.91	27	28	40	31	22	يبلغ المدير العاملين معه بنتائج تقييم اداانهم بشكل منتظم	2	الرابعة
45.68	2.28	43	32	64	6	3	يقيم مدير المعهد ممارساته الإدارية دوريا لتحديد نقاط القوة والضعف	6	الخامسة
45.54	2.28	31	53	59	2	3	يشارك المدير العاملين معه في وضع معايير تقييم الاداء	1	السادسة
65.40	3.27	المجموع							

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

يتضح من الجدول (10)، أنَّ هناك (3) فقرات متحققة من مجموع (6) فقرات في بُعد تقييم الأداء، وهي الفقرات ذات التسلسل (3، 7، 4)، إذ حصلت الفقرة ذات التسلسل (3)، على وسط مرجح بمستوى جيد، في حين حصلت الفقرتين ذات التسلسل (7، 4)، على وسطين مرجحين بمستوى متوسط وفقاً للمعيار المعتمد في البحث الحالي. وهذه النتيجة تشير إلى أنَّ مديري معاهد الفنون الجميلة يُقيِّموا أداء العاملين معهم بدرجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة ذات التسلسل (3)، التي تنص على (يعتمد مدير المعهد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين معه) بالمرتبة الأولى. مما يشير إلى أنَّ تقييم الأداء ضروري في اتخاذ المدير للقرارات المهمة بشأن العاملين معه، من حيث تفويضهم للصلاحيات أو سحبها منهم، وتحديد المسؤوليات التي يضطلعون بها. وفي ذلك يشير (أبو حطب، 2009)، إلى أنَّه من خلال تقييم الأداء سيحصل المدير على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل أداء العاملين معه وفهمه وتقييمه في فترة زمنية محدودة، وتقدير مدى كفاءتهم العملية والفنية لكي يؤدوا واجباتهم المتعلقة بعملهم الحالي والمستقبلي (أبو حطب، 2009: 2). واحتلت الفقرة ذات التسلسل (7)، التي تنص على (يعتمد مدير المعهد إجراءات فاعلة للتعامل مع الأخطاء التي كشف عنها تقييم الأداء) المرتبة الثانية. وهنا تشير هذه الفقرة إلى ضرورة التقييم الإداري من أجل اتخاذ إجراءات تصحيحية للأخطاء التي ظهرت من خلال التقييم في أداء المرؤوسين. ومن خلال تقييم الأداء يُعد نظام شامل يتم من خلاله كفاءة أداء العاملين في المهام المنسوبة إليهم. وقد يتم التقييم لتحديد المرؤوسين الذين يحتاجون إلى تدريب، أو لمنح الحوافز، أو لأغراض توجيهية. وفي كل الأحوال يحتاج تقييم الأداء إلى معايير محددة تتم من خلالها وعلى أساسها عملية التقييم. وجاءت الفقرة ذات التسلسل (4)، التي تنص على (يناقش مدير المعهد العاملين معه حول نتائج أداء مهامهم)، بالمرتبة الثالثة. وتقييم الأداء عملية يؤديها المدير لتحديد سلوك الموظفين أو العاملين في مؤسسته، وتسجيل أدائهم الحقيقي، وهذه العملية تأخذ الشكل الرسمي لتقييم أداء العاملين المرتبط بالمهام والأعمال والمسؤوليات المناطة بهم أي المرتبطة بوظيفتهم، والوقوف على أدائهم الحالي، ولوضع المعالجات لنواحي القصور التي أظهرها التقييم، والعمل على تحسينها مستقبلاً.

(عبدالباري والصباغ، 2008: 72).

الهدف الثاني: لغرض التحقق من الهدف الثاني الذي ينص على تعرف دلالة الفروق في الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطة والمسؤولية، وتفويض السلطة، وإدارة الوقت، وتقييم الأداء) لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم، تبعا لمتغيري الجنس (ذكور - إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، سيتم استعراض النتائج وفقاً لكل بُعد، وعلى النحو الآتي:

تحديد السلطة والمسؤولية:

أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة من معاونيهم في بُعد تحديد السلطة والمسؤولية، بحسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي، كما موضح في الجدول (11).

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم
م. د. فائق خلف النصاروي

الجدول (11)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة (معاونيهم)
في بُعد تحديد السلطة والمسؤولية بحسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي

الجنس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	بكالوريوس	89	28.069	2.485
	ماجستير	12	24.500	3.289
	المجموع	101	27.559	2.880
إناث	بكالوريوس	21	26.605	4.576
	ماجستير	20	25.350	3.422
	دكتوراه	6	25.666	4.131
	المجموع	47	26.125	4.188
المجموع	بكالوريوس	110	27.563	3.409
	ماجستير	32	25.031	3.345
	دكتوراه	6	25.666	4.131

ولغرض تعرف دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة في بُعد تحديد السلطة والمسؤولية وفقاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، أستخدم تحليل التباين الثنائي مع التفاعل، والنتائج موضحة في الجدول (12).

الجدول (12)
تحليل التباين الثنائي للكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد العينة بُعد تحديد السلطة والمسؤولية

تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفأنية		مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
الجنس	2.174	1	2.174	0.189	3.92	0.05
المؤهل العلمي	136.353	2	68.176	5.942	3.07	0.05
التفاعل بين الجنس والمؤهل	30.860	2	30.860	2.690	3.07	0.05
الخطأ	1640.615	142				
الكل	10927.000	147				

يتضح من الجدول (12)، ما يأتي:

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

أثر متغير الجنس: أظهرت النتائج أنَّ القيمة الفائية المحسوبة لمتغير الجنس بلغت (0,189) أصغر من القيمة الفائية الجدولية (3,92), عند مستوى دلالة (0,05), وبدرجتي حرية (1), (142). وهذه النتيجة تشير إلى أنَّه لا يوجد فرق دال احصائياً بين متوسطي درجات وجهات نظر الذكور والإناث من أفراد العينة حول تحديد السلطة والمسؤولية لدى مديري معاهد الفنون الجميلة.

أثر متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج أنَّ القيمة الفائية المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي بلغت (5,942), أكبر من القيمة الفائية الجدولية (3,07), عند مستوى دلالة (0,05), وبدرجتي حرية (2), (142). وهذه النتيجة تشير إلى أنَّ هناك فرق دال احصائياً بين متوسطي درجات وجهات نظر أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي حول تحديد السلطة والمسؤولية لدى مديري معاهد الفنون الجميلة, ومن مراجعة المتوسطات الحسابية نجد أنَّ الفرق لصالح متوسط درجات وجهات نظر أفراد العينة من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس.

التفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي: أظهرت النتائج أنَّ القيمة الفائية المحسوبة للتفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي بلغت (2,690), أصغر من القيمة الفائية الجدولية (3,07), عند مستوى دلالة (0,05), وبدرجتي حرية (2, 142). وهذه النتيجة تشير إلى أنَّه لا يوجد تفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي في وجهات نظر أفراد العينة حول تحديد السلطة والمسؤولية لدى مديري معاهد الفنون الجميلة.

تفويض السلطة:

أستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة من معاونيهم في بُعد تفويض السلطة, بحسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي, كما موضح في الجدول (13).

الجدول (13)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة (معاونيهم)
في بُعد تفويض السلطة بحسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي**

الجنس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	بكالوريوس	89	27.750	3.774
	ماجستير	12	25.000	3.357
	المجموع	101	27.357	3.823
إناث	بكالوريوس	21	26.605	5.037
	ماجستير	20	25.900	4.482
	دكتوراه	6	19.666	2.250
	المجموع	47	25.734	5.033
المجموع	بكالوريوس	110	27.354	4.265
	ماجستير	32	25.562	4.063
	دكتوراه	6	19.666	2.250

ولغرض تعرف دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة في بُعد تفويض السلطة وفقاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي, أستخدم تحليل التباين الثنائي مع التفاعل, والنتائج موضحة في الجدول (14).

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

الجدول (14)

تحليل التباين الثنائي للكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد العينة بعد تفويض السلطة تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية		مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
الجنس	0.345	1	0.345	6.104	3.92	0.05
المؤهل العلمي	320.429	2	160.215	0.020	3.07	0.05
التفاعل بين الجنس والمؤهل	24.092	2	24.092	0.232	3.07	0.05
الخطأ	2481.712	142	17.355			
الكل	108061.000	147				

يتضح من الجدول (14)، ما يأتي:

أثر متغير الجنس: أظهرت النتائج أنَّ القيمة الفائية المحسوبة لمتغير الجنس بلغت (6,104)، أكبر من القيمة الفائية الجدولية (3,92)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجاتي حرية (1, 142). وهذه النتيجة تشير إلى أنَّ هناك فرق دال احصائياً بين متوسطي درجات وجهات نظر الذكور والإناث من أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى مديري معاهد الفنون الجميلة، وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية يتضح أنَّ الفرق لصالح متوسط درجات الذكور.

أثر متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج أنَّ القيمة الفائية المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي بلغت (0,020)، أصغر من القيمة الفائية الجدولية (3,07)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجاتي حرية (2, 142). وهذه النتيجة تشير إلى أنَّه لا يوجد فرق دال احصائياً بين متوسطي درجات وجهات نظر أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

التفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي: أظهرت النتائج أنَّ القيمة الفائية المحسوبة للتفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي بلغت (0,232)، أكبر من القيمة الفائية الجدولية (3,07)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجاتي حرية (2, 142). وهذه النتيجة تشير إلى أنَّه لا يوجد تفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي في وجهات نظر أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى مديري معاهد الفنون الجميلة.

إدارة الوقت:

أستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة من معاونيهم في بُعد إدارة الوقت، بحسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي، كما موضح في الجدول (15).

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة (معاونيهم)
في بُعد إدارة الوقت بحسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي

الجنس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	بكالوريوس	89	26.972	3.749
	ماجستير	12	25.333	2.806
	المجموع	101	26.738	3.660
إناث	بكالوريوس	21	26.631	4.200
	ماجستير	20	24.500	5.236
	دكتوراه	6	23.333	1.336
	المجموع	47	25.656	4.504
المجموع	بكالوريوس	110	26.854	3.895
	ماجستير	32	24.812	4.446
	دكتوراه	6	23.333	1.366

ولغرض تعرف دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة في بُعد إدارة الوقت وفقاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، أُستخدم تحليل التباين الثنائي مع التفاعل، والنتائج موضحة في الجدول (16).

الجدول (16)

تحليل التباين الثنائي للكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد العينة بُعد إدارة الوقت
تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية		مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
الجنس	7.942	1	7.942	0.501	3.92	0.05
المؤهل العلمي	115.440	2	57.720	3.640	3.07	0.05
التفاعل بين الجنس والمؤهل	1.399	4	1.399	0.088	3.07	0.05
الخطأ	2267.787	142	15.859			
الكلية	104572.00	147				

يتضح من الجدول (16)، ما يأتي:

أثر متغير الجنس: أظهرت النتائج أنَّ القيمة الفائية المحسوبة لمتغير الجنس بلغت (0,501)، أصغر من القيمة الفائية الجدولية (3,92)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجتي حرية (1, 142). وهذه النتيجة تشير إلى أنه لا يوجد فرق دال احصائياً بين متوسطي درجات وجهات نظر الذكور والإناث من أفراد العينة حول إدارة الوقت لدى مديري معاهد الفنون الجميلة.

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

أثر متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج أنَّ القيمة الفائية المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي بلغت (3,640), أكبر من القيمة الفائية الجدولية (3,07), عند مستوى دلالة (0,05), وبدرجات حرية (2, 142). وهذه النتيجة تشير إلى وجود فرق دال احصائياً بين متوسطات درجات وجهات نظر أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي حول إدارة الوقت لدى مديري معاهد الفنون الجميلة, ومن مراجعة المتوسطات الحسابية يتضح أنَّ الفرق لصالح متوسط درجات وجهات نظر أفراد العينة من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

التفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي: أظهرت النتائج أنَّ القيمة الفائية المحسوبة للتفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي بلغت (0,088), أصغر من القيمة الفائية الجدولية (3,07), عند مستوى دلالة (0,05), وبدرجات حرية (2, 142). وهذه النتيجة تشير إلى أنَّه لا يوجد تفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي في وجهات نظر أفراد العينة حول إدارة الوقت لدى مديري معاهد الفنون الجميلة.

تقييم الأداء:

استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة من معاونيهم في بُعد تقييم الأداء, بحسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي, كما موضح في الجدول (17).

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة (معاونيهم)

في بُعد تقييم الأداء بحسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي

الجنس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	بكالوريوس	89	27.375	3.765
	ماجستير	12	24.666	2.059
	المجموع	101	26.988	3.688
إناث	بكالوريوس	21	26.500	4.335
	ماجستير	20	25.750	3.958
	دكتوراه	6	19.666	4.589
	المجموع	47	25.625	4.613
المجموع	بكالوريوس	110	27.072	3.974
	ماجستير	32	25.343	3.375
	دكتوراه	6	19.666	4.589

ولغرض تعرف دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات وجهات نظر أفراد العينة في بُعد تقييم الأداء وفقاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي, أُستخدم تحليل التباين الثنائي مع التفاعل, والنتائج موضحة في الجدول (18).

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م.د. فاتن خلف النصراوي

الجدول (18)

تحليل التباين الثنائي للكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد العينة بُعد تقييم الأداء
تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية		مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
الجنس	0.250	1	0.250	0.017	3.92	0.05
المؤهل العلمي	311.239	2	155.619	10.340	3.07	0.05
التفاعل بين الجنس والمؤهل	22.099	2	22.099	1.468	3.07	0.05
الخطأ	2152.125	142	15.05			
الكل	105677.000	147				

يتضح من الجدول (18)، ما يأتي:

أثر متغير الجنس: أظهرت النتائج أن القيمة الفائية المحسوبة لمتغير الجنس بلغت (0,017)، أصغر من القيمة الفائية الجدولية (3,92)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجتي حرية (1, 142). وهذه النتيجة تشير إلى أنه لا يوجد فرق دال احصائياً بين متوسطي درجات وجهات نظر الذكور والإناث من أفراد العينة حول تقييم الأداء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة.

أثر متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج أن القيمة الفائية المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي بلغت (10,340)، أكبر من القيمة الفائية الجدولية (3,07)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجتي حرية (2, 142). وهذه النتيجة تشير إلى وجود فرق دال احصائياً بين متوسطات درجات وجهات نظر أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن مراجعة المتوسطات الحسابية يتضح أن الفرق لصالح متوسط درجات وجهات نظر أفراد العينة من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس.

التفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي: أظهرت النتائج أن القيمة الفائية المحسوبة للتفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي بلغت (1,468)، أصغر من القيمة الفائية الجدولية (3,07)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجتي حرية (2, 142). وهذه النتيجة تشير إلى أنه لا يوجد تفاعل بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي في وجهات نظر أفراد العينة حول تقييم الأداء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة.

الاستنتاجات:

نستنتج مما سبق استعراضه أن مديري معاهد الفنون الجميلة يمارسون الإدارة بالاستثناء وفقاً لأبعادها جميعها من وجهة نظر معاونيهم، ومما تم استعراضه في البحث الحالي نستنتج إلى أن الإدارة فن وعلم ومهارة، لذا فإن الإدارة بالاستثناء لا تتأثر بجنس المدير، بقدر تأثرها بشخصيته وثقافته ومهاراته الإدارية واسلوبه القيادي.

التوصيات:

استناداً للنتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة مديري معاهد الفنون الجميلة بالآتي:

1. الإنتباه إلى الإنحرافات التي تحصل في مسار العمل، والتي تبتعد عن المعايير الموضوعية لتحقيق

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

- الأهداف, والتدخل في الوقت المناسب لتعديل مسار هذه الانحرافات, لضمان عدم استفحال الخطأ, ولضمان تحقيق الأهداف الموضوعة بحسب الخطط المرسومة.
- وضع معايير معينة وواضحة للعمل, ليتسنى لمعائني المدراء والعاملين في المعهد جميعاً العمل وفقاً لهذه المعايير, ويكون مستوى الأداء المطلوب منهم واضحاً ودقيقاً.
- أن يعمل مديري معاهد الفنون الجميلة على تفويض بعضاً من سلطاتهم إلى معاونيهم, وإشراكهم في مهامه الإدارية, مع ضرورة استمرارهم في توجيه معاونيهم, واستمرار رقابته لكيفية إنجاز الأعمال المنوطة بهم.
- على مديري معاهد الفنون الجميلة إعطاء دور لمساعدتهم من المعائنين في إدارة بعضاً من ساعات الدوام الرسمي لإنجاز بعضاً من المهام الإدارية المرتبطة بتحقيق الخطط والأهداف, وأن يكون جزء من واجباتهم الرسمية كيفية استثمار الوقت لإنجاز أعمالهم الإدارية في وقتها المخطط له.
- ضرورة أن يمنح المدير بعضاً من صلاحياته إلى مساعديه ومعاونيه لتقييم أداء العاملين في معهده على اختلاف تخصصاتهم وصلاحياتهم. وأن يكون تدخل المدير في هذا الأمر لوضع المعالجات لمواطن القصور التي أظهرها التقييم, وبالتعاون مع معاونيه.

المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري.
2. الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري معاهد الفنون الجميلة.
3. الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة وعلاقتها بسمات شخصية المدير.

الهوامش:

(1*) وفقاً للإحصائية المستحصلة من المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي, للعام الدراسي (2020 / 2021).

(2*) أسماء المحكمين:

1. أ. د. رياض ستراك / الإدارة التربوية / جامعة عمان
 2. أ. م. د. خالد جمال جاسم / القياس والتقويم / كلية التربية للعلوم الانسانية – ابن رشد
 3. أ. م. د. بلسم احمد السامرائي / الإدارة التربوية / كلية التربية للعلوم الانسانية – ابن رشد
 4. أ. م. د. تغريد رشيد كاظم / الإدارة التربوية / المديرية العامة لتربية الكرخ 1
 5. أ. م. د. جنان حاتم الكبيسي / الإدارة التربوية / المديرية العامة لتربية الكرخ 2.
 6. أ. م. د. خولة فاضل / القياس والتقويم / المديرية العامة لإعداد المعلمين والتطوير والتدريب التربوي
 7. أ. م. د. رجاء قاسم لازم / الإدارة التربوية / المديرية العامة لإعداد المعلمين والتطوير والتدريب التربوي
 8. أ. م. د. علي حطاب كاظم / الإدارة التربوية / المديرية العامة لتربية الرصافة 3
 9. أ. م. د. يوسف يعقوب شحادة / الإدارة التربوية / كلية التربية للعلوم الانسانية – ابن رشد
 10. أ. م. د. جلال رسم / الإدارة التربوية / المديرية العامة لتربية الرصافة 3
- (3*) وفقاً لأراء المتخصصين في القياس والتقويم:
- أ. د. صفاء طارق حبيب كلية التربية ابن رشد – جامعة بغداد

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م.د. فائق خلف النصاروي

- أ. نبيل عبدالغفور كلية التربية- الجامعة المستنصرية
- أ.م.د. خولة فاضل وزارة التربية – المديرية العامة لاعداد المعلمين

المصادر:

المصادر العربية:

ابو بكر, مصطفى. (2014). **ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة مكة المكرمة**, رسالة ماجستير منشورة, كلية التربية بجامعة أم القرى.
أحمد, حنان إسماعيل. (2008). "التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل: دراسة تحليلية", **مجلة التربية** الصادرة عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, السنة 11, ع 22

آغا, خليل. (2016). "تحمل المسؤولية في العمل". مقالة منشورة على الموقع الالكتروني:

[www/https://www.enabbaladi.net/archives/76113](http://www.https://www.enabbaladi.net/archives/76113)

الأمين, برباح محمد, ويحيى, موساوي. (2016). **تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية**. رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية, علوم التيسير والتجارية, جامعة ابو بكر بلقايد (تلمسان), الجزائر.

ابو حطب, موسى محمد. (2009). **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين**. رسالة ماجستير, كلية التجارة بالجامعة الاسلامية في غزة.

أنس, مريم. (2021). "التنظيم الإداري", مقالة منشورة على الموقع الالكتروني:

[www/https://altassili.com](http://www.https://altassili.com)

باركر, كريس, وبستراتج, نانسي, واليوت, روبرت. (1999). **مناهج البحث في علم النفس الدلكني والإرشادي**, ترجمة: نجيب صبور, وميرفت احمد شوقي, وعائشة السيد رشدي, القاهرة: مكتب الانجلو المصرية.

الجيوسي, محمد, وجادالله, جميلة. (2008). **الإدارة علم وتطبيق**, ط3. عمان: دار الميسرة للنشر.
الخازم, محمد عبدالله. (2020). "قواعد الادارة بالاستثناء", مقالة منشورة على الموقع

الالكتروني: https://www.al-jazirah.com

الحراصي, رياء بنت خليفة. (2016). **درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساس للادارة بالاستثناء في محافظة الداخلية في سلطنة عمان**, رسالة ماجستير, كلية العلوم والاداب بجامعة نزوى.

خلف الله, محمود ابراهيم. (2017). "ممارسة مديري المدارس الثانوية لاسلوب الادارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية", **مجلة جامعة الأقصى: سلسلة العلوم الانسانية**, الصادرة في شهر يونيو, مج 21, ع 2, (ص: 328 – 273).
عبدالباري, درة, والصباغ, زهير. (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**, عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

ديري, زاهد. (2011). **الرقابة الادارية**, ط1, عمان: دار المسيرة للنشر.
سلطان, إيمان. (2010). **برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نزوى, سلطنة عمان.
صبيرة, علاء. (1999). **العلاقة بين اسلوب الادارة بالاستثناء وصنع القرار التربوي**, رسالة ماجستير, كلية التربية بجامعة الزقازيق, جمهورية مصر العربية.

الصبيحات, ابراهيم. (2014). "الجذور الاسلامية للفكر الاداري المعاصر", **المجلة الاردنية**

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م. د. فائق خلف النصاروي

- للدراسات الإسلامية، مج 12، ع 1، (ص: 101-121).
- طراونة، ميس احمد، وعبدالهادي، توفيق صالح. (2012). الرقابة الادارية: المفهوم والممارسة. عمان: دار الحامد للنشر.
- عبد المنعم، عادل. (1994). "أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها"، مجلة التنمية لإدارية، سنة 16 ع 62.
- العجمي، محمد. (2013). الادارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، ط3. عمان: دار الميسرة للنشر.
- عدارية، محمود محمد يحيى. (2006). ادارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الاساسية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير، كلية التربية بجامعة بنزرت.
- عماد الدين، منى. (1990). الادارة بالاستثناء: اطار تنظيمي، مجلة رسالة المعلم، مج 31، ع 3، (ص: 62-73).
- عمار، احمد اكرم. (2016) مدى ممارسة الادارة بالاستثناء وأثرها في تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة.
- العمامرة، محمد حسن. (2002). مبادئ الادارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر.
- عواد، فتحي. (2013). ادارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار الصفا للنشر.
- محمد، عبدالقادر. (2016). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر
- محمد، عمر. (2012). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السليمانية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، بجامعة السليمانية.
- المفتي، كمال جعفر. (1985). الرقابة وتقويم الأداء. الرياض: من منشورات معهد الادارة العامة.
- ملحم، سامي. (1999). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- المنيف، ابراهيم. (1980). الادارة: المفاهيم والاسس والمهام، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- كردي، أحمد السيد. (2014). الإدارة بالاستثناء، دراسة منشورة على الموقع الالكتروني:
- الوباري، علي عيسى. (2014) الادارة بالاستثناء في الجهات الخيرية ، مقالة منشورة على الموقع الالكتروني: www.al-juhana.in

Arabic sources:

- Abu Bakr, Mustafa. (2014). The practice of delegating authority between reality and importance in the educational supervision offices in the city of Makkah Al-Mukarramah, published Master's thesis, College of Education at Umm Al-Qura University.
- Agha, Khalil. (2016). Take responsibility at work. Article published on the website: <https://www.enabbaladi.net/archives/76113>
- Al-Amin, Bryah Muhammad, Yahya, Moussaoui. (2016). The effect of job satisfaction on human resource performance. Master Thesis, Faculty of Economics, Facilitation and Commercial Sciences, Abou Bakr Belkaid University (Tlemcen), Algeria.
- Abu Hatab, Musa Muhammad. (2009). The effectiveness of the performance

-
- appraisal system and its impact on the performance level of employees. Master's Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza.
- Parker, Chris, & Bustrage, Nancy, & Elliott, Robert. (1999). Research Methods in Clinical and Counseling Psychology, translated by: Naguib Sabboura, Mervat Ahmed Shawky, and Aisha El-Sayed Rushdie, Cairo: Anglo-Egyptian Office.
- Al-Jayousi, Muhammad, and Jadallah, Jamila. (2008). Management Science and Application, 3rd Edition. Amman: Al-Maysara Publishing House.
- Al-Khazem, Muhammad Abdullah. (2020). "Rules of Administration by Exception", an article published on the website: <https://www.al-jazirah.com>
- Al-Harassi, Raya Bint Khalifa. (2016). The degree of principals' practice of basic education schools of management by exception in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman, Master's thesis, College of Science and Arts, University of Nizwa.
- Khalaf Allah, Mahmoud Ibrahim. (2017). The practice of secondary school principals of the management style by exception and its relationship to achieving the requirements for building entrepreneurial leaders, Al-Aqsa University Journal: Human Sciences Series, issued in June, Vol. 21, p. 2, (p.: 328 – 273).
- Abdel-Bari, Dora, and Al-Sabbagh, Zuhair. (2008). Human resources management in the twenty-first century, Amman: Dar Wael for printing and publishing.
- Derry, Zahid. (2011). Administrative Control, 1st Floor, Amman: Dar Al Masirah Publishing.
- Sultan, Iman. (2010) A proposed training program to develop the skill of delegation of authority for principals of basic education schools in the Sultanate of Oman. Unpublished Master's Thesis, University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Sabra, Alaa. (1999). The relationship between management style by exception and educational decision-making, Master's thesis, Faculty of Education, Zagazig University, Arab Republic of Egypt.
- Al-Sabihat, Ibrahim. (2014). "The Islamic Roots of Contemporary Administrative Thought", The Jordanian Journal of Islamic Studies, Vol. 12, p.1, (p.: 101-121).
- Tarawneh, Mays Ahmed, and Abdel Hadi, Tawfiq Saleh. (2012). Administrative Control: Concept and Practice. Amman: Al-Hamid Publishing House.

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم م.د. فاتن خلف النصاروي

-
- Abdel Moneim, Adel .(1994). "Methods of exercising presidential authority and solutions and delegation in it," Journal of Development Administration, year 16, p. 62.
- Al-Ajmi, Muhammad. (2013). Educational Administration and Planning: Theory and Practice, 3rd Edition. Amman: Al-Maysara Publishing House.
- Adarba, Mahmoud Mohamed Yahya. (2006). Time management for principals and principals of UNRWA primary schools in the West Bank. Master's thesis, Faculty of Education, University of Bizerte.
- Emad El-Din, Mona .(1990). Management by exception: an organizational framework, the teacher's message, volume 31, 3 (p.: 62-73).
- Ammar, Ahmed Akram .(2016). The extent of management practice by exception and its impact on developing entrepreneurial characteristics: An applied study on Palestinian universities, Master's thesis, Faculty of Commerce, Islamic University in Gaza.
- Al-Amayreh, Muhammad Hassan .(2002). Principles of School Administration, Amman: Dar Al Masirah Publishing.
- Awad, Fathi .(2013). Modern business administration between theory and practice, 1st floor, Amman: Dar Al-Safa Publishing.
- Mohamed, Abdelkader. (2016). Principles of Business Administration. Amman: Dar Wael for printing and publishing
- Muhammad, Omar .(2012). The role of administration by exception in building entrepreneurial leaders: An exploratory study of a sample of administrative leaders in some production laboratories in Sulaymaniyah Governorate. Master's thesis, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah.
- Mufti, Kamal Jaafar .(1985). Monitoring and performance appraisal. Riyadh: Publication of the Institute of Public Administration.
- Munif, Ibrahim. (1980). Administration: Concepts, foundations and tasks, Riyadh: Dar Al Uloom for printing and publishing.
- Kurdi, Ahmed Al-Sayed .(2014). Administration by exception, a study published on the website:
- Al-Wabari, Ali Issa .(2014). Management by exception in charitable organizations, an article published on the website: www.al-juhana.in
- English sources:**
- Bittel, R. (2008). **Management by Exception: systematizing and simplifying the managerial job**. McGraw-Hill.
- Michael, L., Debra, W. & David, G. (1998). **Organizational behavior**
-

الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم
م.د. فاتن خلف النصر اوي

and public management. Thirel Edition, Revised and management: CRC press.

Shen, L. (2000). **Monitoran Enterprise of SQL serers – Automating management by Exception with Perl**. In Lisa-.

Fitriani, Y., Nani .(2020). "Creative Employee Behavior" (Part I) ، dosen.perbanas. id, Retrieved (4-28) Edited.

***Management by Exception among the Principals of Fine Arts Institutions
from the point of View of the Vice Principals***

Dr. Fatin Khalef Alnasrawi

Ministry of Education- Fine Arts Inistitute for Girls/Day Shift

General Directorate of Education/Alkarikh Alowla

d.faten1968@gmail.com

009647706063106

Abstract:

The objective of the current research is to know the degree to which the principals of fine arts institutes practice the management by exception according to the dimensions (determining authority and responsibilities, delegating authority, time management, and evaluating performance) from the point of view of the male and female vice principals, and which of these dimensions has priority in the management by exception, and the significance of the differences in the degree to which principals of fine arts institutes practice the management by exception is defined according to the dimensions (determining authority and responsibilities, delegation of authority, time management, and performance evaluation) from the point of view of the male and female vice principals according to the variables of (gender, and educational qualifications). To achieve the objectives of the research, the researcher adopted the management by exception questionnaire prepared by (Khalaf Allah, 2017), which includes (28) items, distributed into (4) dimensions. Its validity and reliability were verified, and then it was applied to the research sample of (148) male and female vice principals, and the data obtained from the sample were analyzed using the weighted mean and the relative weight, and the results concluded that determining the authority and responsibility dimension was achieved to a good degree, while the other (3) dimensions were achieved in a medium degree from the point of view of the male and female vice principals. In addition, the results showed that there is no significant statistical difference in the views of the sample members in all dimensions according to the gender variable, while there was an effect of the educational qualification variable in the point of view of the sample members

in (3) dimensions, the difference was in favor of the point of view of the sample members with a bachelor degree. Based on that, the researcher came with a number of recommendations to the principals of the fine arts institutes, including: paying attention to the deviations that occur in the course of work, which move away from the standards set to achieve the goals, and intervention in a timely manner to modify the course of these deviations, ensuring the knowledge of the exacerbation of the error, and to ensure the achievement of objectives set according to the drawn plans. In addition, the researcher suggested conducting a number of future studies, including: administration by exception for principals of the fine arts institutes and its relationship to the effectiveness of administrative performance.

Keyword: Management, Management by Exception, Principles of the Fine Arts Institutes.