



## الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالتمائل التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية

عمريوسف محمد البسيبي\*\*

[43113840@qu.edu.sa](mailto:43113840@qu.edu.sa)

د. محمد عبدالرحمن فهد الرميح\*

[m.alromaih@qu.edu.sa](mailto:m.alromaih@qu.edu.sa)

الملخص:

سعت الدراسة 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، والاستبانة أداة للدراسة، وقد طبقت على عينة تكونت من (257) معلماً ومعلمة ممن اختيروا بطريقة عشوائية. وتوصلت 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 الفعّال. كما توصلت الدراسة إلى أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين متحققة بدرجة متوسطة وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب الأعلى تحقّقاً كالتالي: الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة، ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين. واستنتجت الدراسة أنه كلما زادت ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل المديرين ساهم ذلك إيجاباً في تعزيز التماثل التنظيمي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالاستثناء، التماثل التنظيمي، مديرو المدارس، السلوك التنظيمي.

\* أستاذ القيادة والإدارة المشارك- كلية التربية - جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

\*\* طالب ماجستير القيادة والإدارة - كلية التربية - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية.

للاقتباس: الرميح، محمد عبدالرحمن فهد. البسيبي، عمر يوسف محمد. (2023). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالتمائل التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 5(3)، 112-147.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكليف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



## Management by exception and its relationship to organizational identification of staff at educational institutions

Dr. Mohammad Abdulrahman Fahad Alromaih\* Omer Yousef Mohammed Albusime\*\*

[m.alromaih@qu.edu.sa](mailto:m.alromaih@qu.edu.sa)

[43113840@qu.edu.sa](mailto:43113840@qu.edu.sa)

### Abstract:

This study aimed to reveal the extent of practicing 'management by exception' by principals of public high schools in Unaiza province, Saudi Arabia from the perspective of teachers; and the level of organizational identification among teachers themselves. To achieve the study objectives, the descriptive correlational method was adopted and the questionnaire was used as a tool for data collection from the study sample, which consisted of (257) male and female teachers who were randomly selected. The findings of the study indicated that the degree of practicing 'management by exception' by school principals was medium, having a descending order among its dimensions as follows: assigning powers and responsibilities; delegating powers; and using effective communication. The findings also revealed that the level of 'organizational identification' among teachers was medium, having a descending order among its dimensions as follows: organizational loyalty; and organizational identification. Furthermore, a statistically significant positive relationship was found between the degree of practicing 'management by exception' by school principals and the level of 'organizational identification' among teachers. The study concluded that if school principals practice more 'management by exception', it may contribute positively to strengthening the 'organizational identification' among employees.

**Keywords:** Management by exception, Organizational identification, School principal, Organizational behavior.

\*Associate Professor of Leadership and Administration, Faculty of Education, Qassim University, Saudi Arabia.

\*\*MA student of Leadership and Management, Faculty of Education, Qassim University, Saudi Arabia.

**Cite this article as:** Alromaih, Mohammad Abdulrahman Fahad. Albusime, Omer Yousef Mohammed. (2023). Management by exception and its relationship to organizational identification of staff at educational institutions, *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies*, 5 (3). 112-147.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## المقدمة:

يمر العالم اليوم بالكثير من التحديات والتطورات السريعة التي تحتم عليه البحث المتواصل عن مواكبة التطورات للمضي قدما في كل مجالات العمل، وخصوصا في مجال التربية والتعليم إيماننا بأهمية هذا المجال وانعكاس مخرجاته على كافة المجالات الأخرى، وهذا الاهتمام لا يقف في حدود الطلاب بل يتضمن من هم على رأس هذا التنظيم كمدبر المدرسة وما يتبعه من معلمين لما لهم من الأثر الجلي في تحقيق أهداف المنظومة التربوية جمعا.

إن أداء مديري المدارس ومستواهم مربوط بما يمارسونه من اتجاهات حديثة أثبتت فاعليتها في تقدم المدارس، ويعد أسلوب الإدارة بالاستثناء مدخلا علميا حديثا يرى البعض أنه غير شائع لدى بعض السياسات الإدارية (الخرزاعلة، 2021)، ورغم أهميته بين الأساليب من حيث متابعة العمل ورفع قدرات المرؤوسين، فقد انبثقت فكرة الإدارة بالاستثناء من خلال استخدام وقت مديري المدارس بفاعلية أكثر وتركيز الجهد على الأنشطة والمهام الرئيسية، وهو من صور تفويض السلطة من قبل مديري المدارس للمرؤوسين من كادر إداري ومعلمين، ليستطيعوا بذلك التحرك بحرية أكثر دون تدخل المدير إلا في حال التعثرات الواضحة التي تحول دون تحقيق أهداف المدرسة (عماد الدين، 1990).

كما تعمل الإدارة بالاستثناء على تفادي مشكلات الضغط في المعلومات لدى متخذي القرار بالتركيز على المعلومات ذات الجدوى العالية، بحيث تجعل المرؤوس يوافق المدير في القرارات المهمة فقط، مما يسرع في قدرة المدير على اتخاذ القرارات، وكذلك إتاحة وقت أوسع للتفكير في أساسيات الإدارة بعيداً عن الانشغال بالأعمال الروتينية (الزعيبي والكيلاني، 2018)، وتتميز الإدارة بالاستثناء برفع مستوى تفكير المدير وتوفير وقته للتعلم للصعوبات الحرجة والعمل من خلال إرسال الإشارات والمعلومات من قبل المرؤوسين للمدير عندما يكون اهتمامه وتوجهه مطلوباً، ليتفادى بذلك التعامل مع الأمور والمهام التي يتمكن المرؤوسون من حلها (kasem, 2016).

وتمثل الإدارة بالاستثناء مبدأً مهماً من مبادئ الإدارة فهي تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين مديري المدارس ومعلميهم، بالاعتماد على استعداد المدير لتفويض جزء من مهامه وسلطته للمعلمين مؤمنا بمهاراتهم وكفاءتهم لتولي تلك المهام التي تم تحديدها لهم دون التدخل في تنظيماً تنفيذها (الشورطي، 2018)، وبذا يتولد لدى المرؤوسين شعور إيجابي نحو السلطات والحرية المفوضة لهم



وكذلك وضوح الدور بفعل تحديد الأعمال بعيداً عن تعقيدها وربط صغيرها وكبيرها بالمدير (العتيبي، 2005).

ونظراً لما للإدارة بالاستثناء من دور في تطوير المنظمات التربوية وهذا التطوير يمكن أن يتضح من خلال ما لدى المعلمين من توافق مع مدارسهم وأهدافها وتطلعاتها وهو ما ترمي إليه وزارة التعليم، فإن أحد أوجه التوافق هو التماثل التنظيمي لدى المعلمين وتعريفهم لأنفسهم من خلالها ميلهم إلى رؤية ذواتهم وتفاعلاتهم داخل المدرسة كتمثيل لأهداف المدرسة، وعدم تعارض أهدافهم مع أهدافها بما يؤدي إلى استمرارية رغبتهم في تحسين أدائهم (البشاشة، 2008).

وقد حاز التماثل التنظيمي على الكثير من العناية مؤخراً لما أظهره من نتائج إيجابية ملموسة على الجانبين الفردي والجماعي في المدرسة، والتوافق بين آمال المنتمين للمدرسة، وذلك يعني خدمة أهداف معظم الأطراف وتعزيز التكامل بينهم، وهو مهم على صعيد المعلم خصوصاً؛ لأن شعوره بالانتماء إلى مدرسته يجعله يفكر كيف يطورها، وعدم إحساسه بذلك يوجي بالتشتت والارتباك فتتشغل المدرسة بتلافي ذلك المأزق بدلاً من الاهتمام بأهدافها الرئيسية (الحوامدة والقرالة، 2006).

ويمكن القول بأن أي إدارة وبالأخص إدارات المؤسسات التعليمية تحاول وبشكل حثيث تبني أساليب تعمل على رفع مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، لما لها من أثر جوهري على أدائهم وعطائهم وتفاعلاتهم داخل المدرسة أو خارجها. ومن هذا المنطلق فأسلوب الإدارة بالاستثناء يمكن أن يوصل المنظمة التربوية إلى تطلعاتها فيما يخص التماثل التنظيمي وتعزيزه، وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة للكشف عن مدى علاقة الإدارة بالاستثناء بتعزيز التماثل التنظيمي لدى العاملين.

#### مشكلة الدراسة:

بناء على ما سبق، فإن التوجهات الحديثة لتنمية التعليم في المملكة وما يشمله من كادر تعليمي، على رأسه المدير الذي تزداد مهامه يوماً بعد آخر، وفق معايير أعلى وأدق مما يجعلهم بحاجة إلى تنظيم، وساعات عمل أكثر - تُعنى بالأساليب التي من شأنها قيام المدير بمهامه على أكمل وجه، والبحث عن مستجدات تمكن مديري المدارس من تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه الأساليب ما يسمى الإدارة بالاستثناء.

ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة التي تحسن من أداء المنظمات التربوية، وتسهم في إعداد مديري المدارس بما يتماشى مع تطلعات وتحولات العصر، ومن ثم تحقيق بينات تربوية وتعليمية مبتكرة ومبدعة ومحقة للأهداف التي ترمي إليها كما ذكرت النومسي (2022)، فالقائد



الماهر من خلال تملكه لهذا الأسلوب يتمكن من إدراك بيئة عمله بصورة عالية وفهم طبيعة المرؤوسين، وقدرته على توفير البدائل المختلفة، وتقديم درجة الاهتمام المناسبة لكل مهمة من المهام المنوطة به وبمرؤوسيه (خلف الله، 2017). وقد أكدت العديد من الدراسات على الأثر الإيجابي لهذا الأسلوب الإداري على المؤسسات والعاملين فيها (عمار، 2016؛ محمد، 2012؛ الخزاعلة، 2021).

وبالمقابل، فقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك ضعفاً في ممارسة هذا الأسلوب القيادي في المؤسسات التعليمية سواء في نطاق التعليم العام أو الجامعي (النصراوي، 2021؛ شحادة، 2021)، بل إن بعض الدراسات أرجعت تكدر الأعمال وبطء الإنجاز وزيادة معدلات شكوى المرؤوسين في المنظمات إلى ضعف ممارسة هذا الأسلوب القيادي (Gamer, 1969؛ الحادي، 2017). ومن ثم فقد أوصت العديد من الدراسات بضرورة تدريب القيادات التعليمية على تطبيقات هذا الأسلوب القيادي لما له من أثر إيجابي (شبل، 2017؛ فادي الزعبي، 2017؛ الزعبي والكيلاني، 2018؛ الخزاعلة، 2021).

وفي أدبيات السلوك التنظيمي والقيادي، كشفت العديد من الدراسات عن دور السلوك الإداري في تعزيز بيئة المنظمة وتحسين إنتاجية العاملين ورفع مستوى تماثلهم التنظيمي. فقد أشارت اللاحم (2021) إلى أن تطبيق مديري المدارس للأنماط الإدارية الإيجابية كالنمط الديمقراطي يحقق انعكاسات عالية في رفع مستوى ولاء المعلمين للمدرسة وشعورهم بتماثل أهدافهم مع أهداف المنظمة ككل وهو ما تتطلع الأنظمة التربوية الحديثة الوصول لتحقيقه، فيسعى مديرو المدارس كذلك إلى تطبيق الإدارة التشاركية والعدالة التنظيمية بحثاً عن تعميق التماثل التنظيمي لدى المعلمين وفق ما ذكر الشورطي (2018)، والشمري (2017)، وكذلك أسلوب القيادة الأخلاقية بحثاً عن تأثيره الإيجابي على مستوى التماثل التنظيمي كما أشارت إلى ذلك دراسة الشراوي (2016).

كما ذكرت نتائج دراسة الشواورة (2016) أن التماثل التنظيمي يظهر علاقة عالية في رفع دافعية المعلمين على حدٍ سواء نحو مهامهم المحددة أو المهام التي تحتاج مبادرة من دافع ذاتي دون توجيه من المدير، في حين أظهرت دراسة الشهومي (2021) زيادة التزام المعلمين بدرجة عالية عند شعورهم المرتفع بالولاء والتشابه مع تطلعات مدارسهم كأحد عناصر التماثل التنظيمي.

ومن ثم، يمكن القول بأن أسلوب الإدارة بالاستثناء قد يمثل سلوكاً قيادياً مناسباً لزيادة التماثل التنظيمي للعاملين مما يساهم في تحسين البيئة الوظيفية ويطورها وخصوصاً في المؤسسات التعليمية وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى اكتشافه في ظل قلة الدراسات العلمية سواء التي ربطت



بين هذين البعدين وبالأخص في الحقل التعليمي أو التي غطت الجانب المكاني لهذه الدراسة في محافظة عنيزة بالقصيم. ومن ثم، فهذه الدراسة تسعى لسد هذه الفجوة البحثية عبر سؤالها الرئيس الذي يبحث عن مدى وجود علاقة بين الإدارة بالاستثناء والتمائل التنظيمي للمعلمين. أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على تساؤلها الرئيس حول مدى وجود علاقة بين ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة وفروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتعرف على مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل مديري المؤسسات التعليمية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، حيث إن التماثل التنظيمي يعد هدفاً منشوداً داخل المؤسسات والمنظمات، ويمكن تحقيقه عبر ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل المديرين. ومن ثم فهذه الدراسة تسعى للكشف عن هذه العلاقة بينهما وعن إمكانية تحقيق أعلى تماثل تنظيمي عبر الإدارة بالاستثناء.

#### أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية هذه الدراسة نظرياً من كونها تستطلع العلاقة بين الإدارة بالاستثناء والتمائل التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية والتي لم تنل الكثير من الاهتمام في البحوث العلمية للموارد البشرية ولعلمها من طليعة هذه الدراسات التي تتناول هذين البعدين وخصوصاً في سياقها المكاني، كما ستكون إضافة علمية إثرائية في مجال إدارة الموارد البشرية وتحسين السلوك القيادي وتعزيز التماثل التنظيمي في المنظمات.



أما الأهمية التطبيقية، فقد تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز السلوك القيادي للمديرين فيما يخدم التماثل التنظيمي للعاملين والذي يعد مطلوباً في المنظمات، كما قد تسهم في توفير البيانات اللازمة لصناع القرار على المستوى المحلي أو العالمي لتحسين البيئة الإدارية في المؤسسات التعليمية وتطبيق الأساليب التي ترفع من مستوى وأداء الموارد البشرية فيها.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول أبعاد الإدارة بالاستثناء وهي (تحديد السلطة، تفويض السلطة، الاتصال الفعال)، وأبعاد التماثل التنظيمي وهي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي).

الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية للبنين والبنات بمحافظة عنيزة.

الحدود البشرية: معلمو ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية للبنين والبنات.

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2023.

### مصطلحات الدراسة:

الإدارة بالاستثناء (management by exception):

"أسلوب إداري يمكن المدير من تركيز اهتمامه على أكثر المناطق حساسية في المنظمة ويسمح للمستوى الأدنى من الموظفين بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة" (فادي الزعيبي، 2017، ص10).

وعرفها خلف الله (2017، ص343) بأنها "أسلوب إداري يبين ملامح العلاقات بين المستويات الإدارية كافة الواقعة ضمن الهيكل التنظيمي من خلال التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات وعدم التدخل المباشر من القائد إلا في حالة حدوث انحرافات كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف المحددة في ضوء الرؤية الإستراتيجية للمنظمة".

وتُعرفُ إجرائياً بأنها: طريقة عمل مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة في ممارسة الإدارة بالاستثناء والمتضمنة (تحديد السلطة، تفويض السلطة، الاتصال الفعال)، مما يمكنهم من استثناء مهام وواجبات يرون أهمية القيام بها بأنفسهم مع السماح للمستوى الأدنى من الموظفين بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة سعياً لتحقيق أهداف المدرسة وفقاً لهذا الأسلوب.



### التمائل التنظيمي (organizational identification):

عرّف همبرج التماثل التنظيمي بأنه: "عملية اقتناع داخلية وخارجية من خلال اندماج رغبات الفرد مع رغبات المنظمة وينتج عن ذلك خلق حالة من التماثل التنظيمي على أساس اندماج هذه الرغبات" (Heimberg, & Johnson 1999, P160).

وعرفه الشواورة (2016، ص 122) على أنه: "إدراك الفرد وتوحيده مع المؤسسة التي يعمل فيها، أو ينتهي إليها ويعرف نفسه من خلالها".

ويعرّف إجرائيًا بأنه: أهداف وتوجهات المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بمحاظفة عنيزة المتوافقة مع رسالة المدرسة وتطلعاتها ومهامها، وإبداء "ولاء تنظيمي"، أو "تشابه تنظيمي" شعوري وسلوكي، بينهم وبين المدرسة.

### الدراسات السابقة:

تلقى موضوع الدراسة الكثير من الاهتمام حيث تناولت العديد من الدراسات العلمية كلا موضوعي الدراسة الحالية سواء الإدارة بالاستثناء أو التماثل التنظيمي، إلا أن العديد من الدراسات السابقة تناولت أحد البعدين بشكل منفصل والبعض منها ربطته بموضوع آخر. وقد تنوعت هذه الدراسات سواء في هدفها أو أبعادها أو مكائنها أو منهجها، وفيما يلي يتم عرض بعض الدراسات التي تتعلق بالإدارة بالاستثناء، يليها الدراسات التي تتعلق بالتمائل التنظيمي. أ-الدراسات التي تناولت الإدارة بالاستثناء:

دراسة النومسي (2022) وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك لأبعاد الإدارة بالاستثناء وهي (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تقييم الأداء وتقويمه)، وذلك باعتماد المنهج الوصفي المسحي، واستخدام أداة استبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (278) عضو هيئة تدريس ممن اختيروا بطريقة عشوائية، وأظهرت أبرز النتائج أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لبعدها (الاتصال الفعال) كان الأعلى ممارسةً من بين الأبعاد، وكانت درجة ممارسة بُعد التفويض وتحديد السلطات وتقييم الأداء وتقويمه بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة فروقاً في ممارسة الإدارة بالاستثناء تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وأشارت دراسة الخزاعلة (2021) إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق بالأردن لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي



الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (399) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتكونت الأداة من استبانة شملت أربعة أبعاد من أبعاد الإدارة بالاستثناء وهي (تحديد السلطة، تفويض السلطة، تقويم الأداء، إدارة الوقت)، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء قد جاءت بدرجة متوسطة على جميع الأبعاد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع الأبعاد لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في كل أبعاد الإدارة بالاستثناء، ووجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الابتكار التنظيمي لديهم.

وهدفت دراسة خلف الله (2017) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء تشمل الأبعاد التالية (تحديد السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، إدارة الوقت، تقييم الأداء، تصحيح الانحرافات)، وعلاقتها بالقيادة الريادية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتعيين الاستبانة كأداة للبحث، في حين تكونت العينة من (245) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وجاءت أبرز النتائج موضحة ممارسة الإدارة بالاستثناء بدرجة قليلة، كما أظهرت وجود علاقة قوية بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وتحقيق القيادة الريادية.

هدفت دراسة شبل (2017) إلى وضع تصور مقترح لتدريب مديري معاهد الأزهر على أسلوب الإدارة بالاستثناء، وذلك باستخدام المنهج التجريبي، والاعتماد على الأسس النظرية لبناء التصور المقترح للتدريب، على عينة تكونت من (334) مديراً ووكيلاً في معاهد الأزهر، وأظهرت النتائج ضعف تطبيق المقترح وحاجة المديرين للتدريب المكثف على ممارسة الإدارة بالاستثناء، كما أظهرت تأثير انخفاض تدريب ممارسة الإدارة بالاستثناء على اتخاذ وتعميم القرارات في المعاهد الأزهرية.

هدفت دراسة محمد (2012) إلى معرفة دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات وعلاقتها بتكون اتجاهات إيجابية لدى العاملين في المكتبات العلمية بالعراق، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتماد استبانة كأداة للبحث، على عينة تكونت من (101) من المديرين ومساعديهم، وأظهرت النتائج دوراً قوياً في بناء القيادات اعتماداً على أسلوب الإدارة بالاستثناء، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين في المكتبات العلمية.



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

ب- الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي:

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

وهدف دراسة الشهومي (2021) إلى معرفة أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم بسلطنة عمان، وقد ضم محور التماثل التنظيمي على ثلاثة أبعاد هي (الولاء والتشابه والانتماء)، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتصميم استبانة كأداة للبحث، وذلك على عينة بلغ عددها (846) معلما ومعلمة في سبع محافظات في سلطنة عمان، منهم (419) معلما، و (427) معلمة، وأظهرت النتائج أن التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة ممارسة متوسطة، كما أظهرت أن هناك علاقة بدرجة متوسطة للتماثل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في العلاقة بين التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي، فيما لا يوجد تأثير لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة الشورطي (2018) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في مدينة الزرقاء وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة



الثانوية في مدينة الزرقاء وبلغ عددهم (339) معلما ومعلمة، وأظهرت أهم النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بدرجة متوسطة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والعمر، وكان مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية مرتفعا، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والعمر، وكان هناك علاقة إيجابية بدرجة متوسطة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

كما هدفت دراسة الشرفاوي (2016) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تصميم استبانة كأداة للبحث، على عينة تكونت من (500) معلم ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي.

كما هدفت دراسة الشواورة (2016) إلى التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى معلمي وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالدافعية، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتماد الاستبانة أداة للبحث، في حين تكونت العينة من (104) معلمين، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة التماثل التنظيمي لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وكذلك دافعتهم للعمل، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التماثل التنظيمي والدافعية، كما أظهرت انخفاضا واضحا في بعد الاهتمام بمطالب المعلم المادية والمعنوية وإشراكه في صنع القرار مما يؤثر على دافعيته وشعوره بالتماثل التنظيمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن ملاحظة اهتمام البحوث العلمية بدراسة الإدارة بالاستثناء وكذلك التماثل التنظيمي في عدة دول سواء محليا كدراسة النومسي (2022) والوزان (2021)، أو في حدود الوطن العربي كدراسة الخزايلة (2021) والشهومي (2021) و الشورطي



(2018) وخلف الله (2017) وشبل (2017) والشرقاوي (2016) والشواورة (2016) و محمد (2012)،  
ومنها ما هو عالمي كدراسة (Hasija, 2019) التي أجريت في الهند.

وبفحص هذه الدراسات، يمكن القول إنها اتفقت من ناحية الهدف إما بدراسة متغير الإدارة  
بالاستثناء أو التماثل التنظيمي، في حين اختلف بعضها في دراسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها  
بمتغيرات أخرى مثل الابتكار التنظيمي والقيادة الريادية ووجهات نظر العاملين والاتجاهات الإيجابية  
والقوى العاملة وإدارة الاختلافات مثل الخزاعلة (2021)، عمار (2016)، خلف الله (2017)، و محمد  
(2012)، (Hasija, 2019)، وقد اختلفت بعض الدراسات في تناولها لمحور التماثل التنظيمي وربطه  
بمتغيرات أخرى كالأنماط القيادية والالتزام التنظيمي والمساءلة الإدارية والقيادة التشاركية والعدالة  
التنظيمية والقيادة الأخلاقية والدافعية وذلك في دراسة الشهومي (2021)، والشورطي (2018)،  
والشرقاوي (2016)، والشواورة (2016). أما من الناحية المنهجية، فمعظم الدراسات اتفقت مع  
الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، في حين اختلفت بعض الدراسات باستخدام  
المنهج المسحي كدراسة النومسي (2022)، والوزان (2021)، أما دراسة شبل (2017) فقد استخدمت  
المنهج التجريبي، كما أن غالبية الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة  
للبحث، ماعدا دراسة شبل (2017) التي استخدمت أسسا نظرية لتقديم مقترح. وفيما يتعلق  
بمجتمع الدراسة، فقد اختلفت بعض الدراسات في اتخاذها أعضاء هيئة التدريس مجتمعا لها مثل  
دراسة النومسي (2022)، في حين أن بعض الدراسات تناولت مجتمعات مدرسية مثل المديرين  
وطاقم الإدارة كدراسة شبل (2017)، و محمد (2012)، و (Hasija, 2019).

ورغم اختلاف هذه الدراسات من عدة نواحٍ فإنها تسعى لتطوير البيئة الإدارية عبر اكتشاف  
وتجريب أكثر الأساليب القيادية فعالية في المؤسسات عبر البحث العلمي، ولعل أبرز ما يميز الدراسة  
الحالية عن غيرها أنها تحاول استكشاف أثر ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل القيادات على  
مستوى التماثل التنظيمي للعاملين وهو الذي يعد مطلبًا في البيئات الوظيفية وتسعى إلى تحقيقه  
كافة المؤسسات ولاسيما التعليمية منها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي الكمي الارتباطي للإجابة على أسئلتها التي تسعى  
للتحقق من مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي  
لدى المعلمين بمحافظة عنيزة.



## مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة، والبالغ عددهم (775) معلما ومعلمة في (15) مدرسة للبنين و(16) مدرسة للبنات وفق إحصائيات إدارة تعليم محافظة عنيزة (1443هـ)، وقد تم ترميز هذه المدارس بالأرقام (من 1 إلى 31) حماية لخصوصية ومعلومات المشاركين.

## عينة الدراسة:

مثّل مجتمع الدراسة عينة بلغ عددها (275) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة ممن هم على رأس العمل في عام 1444هـ، والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وهذه العينة وفقاً لمعادلة -توماس ثيمسون- تتجاوز الحد الأدنى المطلوب لتمثيل مجتمع الدراسة، وتوزعت أعداد المشاركين بناء على الجنس وفق الجدول التالي:

## جدول (1):

## توزيع أفراد العينة وفق الجنس

مسلسل	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	معلم	83	%32.3
2	معلمة	174	%67.7
	الإجمالي	257	%100.0

يظهر من الجدول أعلاه زيادة المشاركة من قبل المعلمات مقابل المعلمين والذي قد يعزى للتفاعل الإيجابي من قبل المعلمات فيما يخدم البحث العلمي.

أما ما يتعلق بتوزيع العينة وفق متغير المدرسة، فقد توزعت طبقاً للجدول التالي:

## جدول (2):

## توزيع أفراد العينة وفق المدرسة

مدارس الإناث				مدارس الذكور			
رمز المدرسة	العدد	رمز المدرسة	العدد	رمز المدرسة	العدد	رمز المدرسة	العدد
24	9	16	3	9	15	1	19
25	10	17	2	10	5	2	19
26	6	18	5	11	1	3	17



مدارس الإناث				مدارس الذكور			
9	27	7	19	5	12	8	4
11	28	9	20	5	13	4	5
5	29	10	21	2	14	5	6
6	30	9	22	1	15	14	7
6	31	20	23			10	8
174	الإجمالي			83	الإجمالي		

يتضح من الجدول السابق، توزيع العينة بأعداد مختلفة لتشمل جميع المدارس التي طبقت عليها الدراسة وتفاوت المشاركين ما بين 1 و 20 مشاركًا.  
أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وفق الأدب النظري والدراسات السابقة، وبعد المراجعة والتحكيم اكتملت بصورتها النهائية على أربعة أقسام، الأول تضمن هدف الدراسة والمفاهيم الأساسية لها، والثاني تضمن البيانات الشخصية والمتغيرات لعينة الدراسة، والثالث شمل محور الإدارة بالاستثناء ويضم ثلاثة أبعاد: أولها "تحديد السلطات والمسؤوليات"، وثانيها "تفويض السلطة"، وثالثها "الاتصال الفعال" وكلها جاءت مكونة من (6) عبارات.

أما القسم الرابع فقد شمل محور التماثل التنظيمي والذي ضم بعدين: الأول "الولاء التنظيمي" ويضم (7) عبارات، والثاني "التشابه التنظيمي" ويضم (6) عبارات. وتم توزيع مستوي الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وترتيبها حسب وزنها النسبي لكل عبارة وفقًا لطريقة (ليكرت Likert Method) الخماسية. فالاستجابة (كبيرة جدا) تعطى الدرجة (5) والاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (4) والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (3) والاستجابة (قليلة) تعطى الدرجة (2) والاستجابة (قليلة جدًا) تعطى الدرجة (1).

والجدول التالي يوضح مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة من الاستجابات السابقة.

جدول (3):

مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المدي	قوة العبارة
1.8-1	قليلة جدًا



المدى	قوة العبارة
2.60-1.81	قليلة
3.40-2.61	متوسطة
4.20-3.41	كبيرة
5-4.21	كبيرة جدا

#### الصدق والثبات لأداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة تم اتباع الطرق التالية:

-الصدق الظاهري Face Validity:

تم عرض الاستبانة على مجموعة محكمين بلغ عددهم ثمانية محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، من خلال اطلاعهم على عنوان الدراسة وأستئلتها وأهدافها وأبرز المفاهيم في الدراسة، من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة، وتم التعديل وفق ذلك.

- الاتساق الداخلي Internal Consistency:

تم التَّحَقُّق من صدق الاستبانة، عن طريق صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل

ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4):

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
المحور الأول- درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء					
البُعد الأول: تحديد السلطات والمسؤوليات	7	البعد الثاني: تفويض السلطة	13	البُعد الثالث: الاتصال الفعال	1
.872**	8	.942**	14	.892**	2
.904**	9	.921**	15	.939**	3
.923**	10	.928**	16	.930**	4
.932**	11	.946**	17	.937**	5
.860**		.944**		.934**	



م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
المحور الأول- درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء					
6	.908**	12	.942**	18	.968**
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
المحور الثاني: درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين					
البعد الأول: الولاء التنظيمي			البعد الثاني: التشابه التنظيمي		
19	.844**	26	.906**		
20	.903**	27	.913**		
21	.897**	28	.951**		
22	.834**	29	.927**		
23	.940**	30	.883**		
24	.945**	31	.906**		
25	.950**				

\*\*دالة عند مستوى ثقة 0.01 \*دالة عند مستوى ثقة 0.05

ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيم معاملات الارتباط موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل؛ وتراوحت بين (0.860، 0.968)، وهو ما يؤكد اتساق عبارات كل محور فيما بينها وتجانسها ومناسبتها لما أعدت له.

ولحساب الثبات، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الأول:  
جدول (5):

معاملات الثبات للأبعاد والدرجة الكلية للمحاور وأبعادها الفرعية

المحور	البُعد	معامل الثبات
المحور الأول- درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء	البُعد الأول: تحديد السلطات والمسؤوليات	.951
	البعد الثاني: تفويض السلطة	.972
	البُعد الثالث: الاتصال الفعال	.970
المحور الثاني: درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين	ثبات المحور الأول ككل	.988
	البعد الأول: الولاء التنظيمي	.962
	البعد الثاني: التشابه التنظيمي	.960
	ثبات المحور الثاني ككل	.979



من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد المحور الأول تراوحت بين (0.951 و 0.972)، وبلغت قيمتها للمحور الأول ككل (0.988)، وأيضاً بلغت قيمتها للمحور الثاني ككل (0.979)، وهي قيم عالية لصلاحية استخدام هذا المقياس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات، تمت مراجعتها وترميزها وإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وكذلك المعالجات الإحصائية التالية مثل "Independent Samples Test" واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لتحديد دلالة الفروق، ومعاملات ارتباط "بيرسون" Pearson لكشف العلاقة بين المتغيرات. بناء على مستوى الثقة (0.05) فأقل.

### النتائج:

بعد جمع البيانات وتحليلها تم الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج إجابة السؤال الأول:

نصّ السؤال الأول لهذه الدراسة على: "ما درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مُديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عُنيزة من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد الثلاثة لهذا السؤال وهي "تحديد السلطات والمسؤوليات" و "تفويض السلطة" و "الاتصال الفعال"، وسيتم عرضها بالتفصيل فيما يلي ثم إجمالاً لكافة هذه الأبعاد.

البُعد الأول: تحديد السلطات والمسؤوليات

### جدول رقم (6)

ترتيب عبارات البعد الأول (تحديد السلطات والمسؤوليات) حسب أوزانها النسبية

الاستبانة	العبارة	الترتيب	البُعد الأول: تحديد السلطات والمسؤوليات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	المهارة امتلاك	درجة
1	يحدد المدير مهاماً للمرؤوسين تتناسب مع صلاحياتهم	1	العبارة	3.42	0.890	كبيرة	
2	يوضح المدير معايير أداء المهام المطلوبة	2		3.37	0.879	متوسطة	
4	يوضح المدير معايير الرجوع إليه في مواقف محددة	3		3.37	0.861	متوسطة	
3	يشجع المدير المرؤوسين على اتخاذ القرارات	4		3.37	0.856	متوسطة	



الاستبانة في العبارة	الترتيب	البُعد الأول: تحديد السلطات والمسؤوليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الامتلاك درجة
6	5	يقدم المدير للمرؤوسين صورة حول أدائهم	3.36	0.850	متوسطة
5	6	يوفر المدير البيانات اللازمة لتنفيذ المهام	3.32	0.857	متوسطة
		المتوسط لكافة فقرات البعد	3.36	0.864	متوسطة

من الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء، فيما يتعلّق بتحديد السلطات والمسؤوليات؛ مُتَحَقِّقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (3.36)، بانحراف معياري (0.864) وقد تفاوتت متوسطات عبارات هذا البعد في درجة تحققها، وكانت الفقرة رقم (1) التي نصّها "يحدد المدير مهامّ للمرؤوسين تناسب مع صلاحياتهم" في الترتيب الأوّل من حيث درجة التَّحَقُّق، وكانت مُتَحَقِّقة بدرجة كبيرة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة (3.42)، بانحراف معياري قدره (0.890)، وهي أعلى عبارات هذا البُعد من حيث التحقق، وقد يُعزى ذلك إلى ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء، وتطبيقهم لها، بشكل يتناسب مع الصلاحيات الممنوحة، عبر تحديد المهام للمرؤوسين.

وبالمقابل جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على: "يوفر المدير البيانات اللازمة لتنفيذ المهام" في الترتيب السادس من حيث درجة التَّحَقُّق، وهي مُتَحَقِّقة بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة (3.32)، بانحراف معياري قدره (0.857)، وبالرغم من أنها أقل عبارات هذا البعد من حيث الممارسة، فإنها كانت في النصف الأعلى من الدرجة المتوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ورغم ممارستهم للإدارة بالاستثناء وتحديد المهام للسلطات والمسؤوليات فإن هناك حاجة لتوفير البيانات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

وإجمالاً، ومن نتائج هذا البعد، يمكن القول إنه بالرغم من أن درجة هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة بالمجمل فإن أغلب متوسط العبارات كانت في أعلى المتوسط مما قد يعزى إلى ممارسة مديري المدارس لهذا البعد من الإدارة بالاستثناء وتحديد السلطات والمسؤوليات في المهام والمتطلبات مع التوضيح للبيانات المهمة لها، والتشجيع على اتخاذ القرارات؛ وتتفق نتيجة هذا البُعد مع نتيجة دراسة الخزاعلة (2021)، بينما تختلف عن النتائج المرتفعة في دراسة النومسي (2022)، والنصراوي (2021)، وعمار (2016)، والنتيجة المنخفضة في دراسة خلف الله (2017).



## البعد الثاني: تفويض السلطة

جدول رقم (7):

ترتيب عبارات البعد الثاني (تفويض السلطة) حسب أوزانها النسبية

درجة امتلاك المهارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: تفويض السلطة العبرة	الترتيب	العبرة في الاستبانة
كبيرة	0.863	3.42	تسير الأمور بصورة طبيعية عند غياب المدير	1	8
متوسطة	0.860	3.40	يرحب المدير بمبادرات تنفيذ المهام	2	10
متوسطة	0.840	3.35	يعذل المدير في عملية التفويض عند الحاجة	3	12
متوسطة	0.865	3.34	يعطي المدير مهامه الروتينية للمرؤوسين	4	7
متوسطة	0.859	3.31	يتابع المدير أداء المفوضين بالمهام	5	11
متوسطة	0.886	3.27	يتدخل المدير في الحالات المهمة	6	9
متوسطة	0.862	3.34	المتوسط لكافة فقرات البعد		

من الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء، فيما يتعلق بتفويض السلطة؛ مُتَحَقِّقَةٌ بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (3.34)، بانحراف معياري (0.862). ويمكن ملاحظة أن متوسطات عبارات هذا البعد جاءت متفاوتة في درجة تحققها، وكانت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "تسير الأمور بصورة طبيعية عند غياب المدير" في الترتيب الأول من حيث درجة التَّحَقُّق، وهي مُتَحَقِّقَةٌ بدرجة كبيرة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمَع الدِّراسة (3.42)، بانحراف معياري قدره (0.863). وهي أعلى عبارات هذا البعد من حيث درجة التحقق.

وقد يُعزى ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء وبالأخص ما يتعلق بتفويض السلطات كانت بدرجة كبيرة ويكشف ذلك أنه في حال غيابهم تسير الأمور بشكل طبيعي ومن ثم غياب المدير لا يسبب انحراف الأمور عن مسارها الطبيعي خلال اليوم الدراسي في بيئة المدرسة، وتتفق درجة هذه العبارة مع درجتها في دراسة النومسي (2022)، وعمار (2016)، بينما تختلف عن درجتها المتوسطة في دراسة الخزاعلة (2021)، وخلف الله (2017).

وفي المقابل جاءت العبارة رقم (9): "يتدخل المدير في الحالات المهمة" في الترتيب السادس من حيث درجة التَّحَقُّق، وهي مُتَحَقِّقَةٌ بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمَع



الدِّراسة (3.27)، بانحراف مِعْيارِي قدره (0.886). وهي أقل عبارات هذا البعد من حيث درجة التحقق، وقد يُعزى ذلك إلى أنه رغم ممارسة مديري المدارس للتفويض بدرجة متوسطة، فإن من يمارسها منهم بحاجة إلى إتمام مراحل التفويض ومنها التدخل في الحالات المهمة؛ وتتفق درجة هذه العبارة مع درجتها في دراسة الزعبي والكيلاني (2018)، وخلف الله (2017)، وخلود الزعبي (2017). وإجمالاً، ومن نتائج هذا البعد، يمكن القول إنه بالرغم من أن درجة هذا البعد جاءت متوسطة بالمجمل فإن أغلب متوسط العبارات كانت في أعلى المتوسط مما قد يعزى إلى ممارسة مديري المدارس لهذا البعد من الإدارة بالاستثناء، وبالأخص تفويض السلطة، بشكل مناسب مع بعض القصور في بعض الجوانب، وتتفق درجة هذا البعد مع درجته في دراسة الخزاعلة (2021)، والنصراوي (2021)، والزعبي والكيلاني (2018)، وخلود الزعبي (2017)، بينما لا تتفق مع الدرجة المرتفعة التي أظهرتها دراسة النومسي (2022)، وعمار (2016)؛ كما لا تتفق مع الدرجة المنخفضة في دراسة شحاذة (2021)، وخلف الله (2017).

### البعد الثالث: الاتصال الفعال

جدول رقم (8):

ترتيب عبارات البعد الثالث (الاتصال الفعال) حسب أوزانها النسبية

درجة امتلاك المهارة	المعيارِي	التوسط الحسبِي	البعد الثالث: الاتصال الفعال	الترتيب	العبارة في الاستبانة
المهارة	الاتصاف	التوسط	العبارة		
كبيرة	0.820	3.41	حديث المدير يحتمل وجهها واحدا للفهم	1	13
متوسطة	0.828	3.40	يصغي المدير لاستفسارات المرؤوسين حول العمل	2	14
متوسطة	0.816	3.38	يوظف المدير لغة الجسد ونبرته أثناء التواصل	3	17
متوسطة	0.819	3.32	يتفاعل المدير مع آراء المرؤوسين المختلفة	4	15
متوسطة	0.805	3.30	يخصص المدير وقتا كافيا للتواصل	5	18
متوسطة	0.972	2.91	تواصل المدير الكتابي يتسم بالوضوح والدقة	6	16
متوسطة	0.861	3.28	المتوسط لكافة فقرات البعد		

من الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء، فيما يتعلق بالاتصال الفعال، مُتَحَقِّقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد (3.28)، بانحراف مِعْيارِي (0.861). ويمكن ملاحظة أن متوسطات عبارات هذا البعد جاءت متفاوتة



في درجة تحققها، حيث جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على: "حديث المدير يحتمل وجهها واحدا للفهم" في الترتيب الأول من حيث درجة التَّحَقُّق، وهي مُتَحَقِّقَةٌ بدرجة كبيرة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة (3.41)، بانحراف مِعياري قدره (0.820). وهي أعلى عبارات هذا البعد من حيث درجة التحقق.

وقد يُعزى ذلك إلى حسن اختيار مديري المدارس لمفرداتهم اللغوية ووضوح معانيها، وممارستهم لمهارة الحديث كإحدى المهارات الاتصالية المهمة لنجاح الإدارة بالاستثناء. وبالمقابل، جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على: "تواصل المدير الكتابي يتسم بالوضوح والدقة" في الترتيب السادس من حيث درجة التَّحَقُّق، وهي مُتَحَقِّقَةٌ بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة (2.91)، بانحراف مِعياري قدره (0.972). وهي أقل عبارات هذا البعد من حيث درجة التحقق، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف التواصل الكتابي لدى مديري المدارس والذي قد يؤثر على نجاح الإدارة بالاستثناء، وأن هناك حاجة لمزيد من الوضوح والدقة في التواصل الكتابي للمديرين.

وإجمالاً، ومن نتائج هذا البعد، يمكن القول إنه بالرغم من أن درجة هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة بالمجمل فإن أغلب متوسط العبارات كانت في أعلى المتوسط مما قد يعزى إلى ممارسة مديري المدارس لهذا البعد من الإدارة بالاستثناء، وبالأخص الاتصال الفعال بشكل مناسب مع بعض القصور في الجوانب الكتابية والأوقات المخصصة للتواصل مع المرؤوسين. وهذه الدرجة لهذا البعد جاءت مختلفة عن الدرجة المرتفعة التي أظهرتها دراسة النومسي (2022).

ويمكن تلخيص النتائج السابقة، والمُتعلِّقة بدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء

في الجدول الآتي:

جدول (9):

درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء

الترتيب	درجة التَّحَقُّق	الانحراف المِعياري	المتوسط الوزني	ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء
1	متوسطة	0.864	3.36	البُعد الأول: تحديد السلطات والمسؤوليات
2	متوسطة	0.862	3.34	البعد الثاني: تفويض السلطة
3	متوسطة	0.861	3.28	البُعد الثالث: الاتصال الفعال
	متوسطة	0.863	3.33	ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء ككل



من الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء، في كافة الأبعاد الثلاثة، مُتحقّقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الوزني للاستجابات الكلية على هذا المحور في الاستبانة (3.33)، بانحراف معياري (0.863)؛ وهذه النتيجة متفقة مع نتيجة دراسة كل من الخزايلة (2021)، والنصراوي (2021)، والزعبي والكيلاني (2018)، وخلود الزعبي (2017)؛ بينما تختلف عن نتيجة دراسة النومسي (2022)، وعمار (2016)، ومحمد (2012)، التي أظهرت نتائج مرتفعة، كما اختلفت عن نتيجة دراسة شحاذة (2021)، وخلف الله (2017)، وشبل (2017)، والحادي (2017)، وهاسجي (2019, Hasija)، التي أظهرت نتائج منخفضة لممارسة الإدارة بالاستثناء.

### ثانياً: نتائج إجابة السؤال الثاني

نصّ السؤال الثاني لهذه الدراسة على: "ما مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من بُعد "الولاء التنظيمي" و"التشابه التنظيمي" كأحد أبعاد التماثل التنظيمي، وسيتم عرضها تفصيلاً فيما يلي ثم إجمالاً لكافة هذه الأبعاد.

المحور الثاني: درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين

البعد الأول: الولاء التنظيمي:

جدول رقم (10)

ترتيب عبارات البعد الأول (الولاء التنظيمي) حسب أوزانها النسبية

الاستبانة العبارة في الترتيب	البعد الأول: الولاء التنظيمي العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المهارة امتلاك درجة
19	1 أشعر بالضيق عندما ينتقد الآخرون مدرستي	3.40	0.789	كبيرة
23	2 أفضل الاستمرار في العمل بمدرستي الحالية	3.35	0.834	متوسطة
24	3 أشعر أن المدرسة تشجع احتياجاتي المهنية	3.35	0.811	متوسطة
20	4 أعتز بمدرستي أثناء الحديث عنها	3.32	0.869	متوسطة
25	5 أنال التقدير المناسب داخل المدرسة	3.30	0.815	متوسطة
21	6 آخذ في الاعتبار مصلحة مدرستي عند اتخاذ قراري الشخصية	3.28	0.856	متوسطة
22	7 أنفذ أعمالاً ليست من مهامي بدافع ذاتي	3.11	0.848	متوسطة
	المتوسط لكافة فقرات البعد	3.29	0.835	متوسطة



من الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين، فيما يتعلق ببعد الولاء التنظيمي؛ مُتحقّقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد (3.29)، بانحراف مِعياري (0.835). ويمكن ملاحظة أن متوسطات عبارات هذا البعد جاءت متفاوتة في درجة تحققها، حيث جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على: "أشعر بالضيق عندما ينتقد الآخرون مدرستي" في الترتيب الأوّل من حيث درجة التَحَقُّق، وهي مُتحقّقة بدرجة كبيرة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة (3.40)، بانحراف مِعياري قدره (0.789). وهي أعلى عبارات هذا البعد من حيث درجة الممارسة.

وقد يُعزى ذلك إلى ارتفاع نسبة الولاء التنظيمي والتماثل لدى معلمي المدارس؛ إذ في كثير من الأحيان يعتبرون ذواتهم جزءاً من المدرسة، ومن ثم فانقادها هو انتقاد لهم. وبالمقابل، جاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على: "أنفذ أعمالاً ليست من مهامي بدافع ذاتي" في الترتيب السادس من حيث درجة التَحَقُّق، وهي مُتحقّقة بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة (3.11)، بانحراف مِعياري قدره (0.848).

وإجمالاً، ومن نتائج هذا البعد، يمكن القول إنه بالرغم من أن درجة هذا البعد جاءت متوسطة بالمجمل فإن أغلب متوسط العبارات كانت في أعلى المتوسط مما قد يعزى إلى أن هناك تحققاً للولاء التنظيمي كجزء من التماثل التنظيمي بنسبة متوسطة لدى المعلمين مع بعض القصور فيما يتعلق بالدافعية والتقدير، وتتفق درجة هذا البعد مع درجته في دراسة الشورطي (2016)، والوزان (2021)، بينما تختلف عن النتائج المرتفعة التي أظهرتها دراسة الجبوري (2018)، والشمري (2017)، والشهومي (2021)، واللاحم (2021).

البعد الثاني: التشابه التنظيمي:

جدول رقم (11):

ترتيب عبارات البعد الثاني (التشابه التنظيمي) حسب أوزانها النسبية

الدرجة	المهارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: التشابه التنظيمي	الترتيب	العبارة في الاستبانة
كبيرة		0.906	3.49	أعمل مع زملائي على أهداف مشتركة	1	30
متوسطة		0.836	3.35	تتقارب قيم المدرسة مع قيمي	2	31
متوسطة		0.824	3.34	صورة المدرسة في المجتمع تمثلي	3	26



الامتلاك المهارة الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: التشابه التنظيمي العبارة	الترتيب	العبارة في الامتلاك
متوسطة	0.847	أهداف المدرسة بمثابة أهدافي	4	28
متوسطة	0.852	مستقبل المدرسة ذو صلة بمستقبلي	5	27
متوسطة	0.917	أحل مشاكل المدرسة كحل مشاكلي	6	29
متوسطة	0.868	المتوسط لكافة فقرات البعد		

من الجدول أعلاه يلاحظ أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين، فيما يتعلّق بالتشابه التنظيمي؛ مُتحقّقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد (3.30)، بانحراف معياري (0.868). ويمكن ملاحظة أن متوسطات عبارات هذا البعد جاءت متفاوتة في درجة تحققها، حيث جاءت العبارة رقم (30) والتي تنص على: "أعمل مع زملائي على أهداف مشتركة" في الترتيب الأوّل من حيث درجة التّحقّق، وهي مُتحقّقة بدرجة كبيرة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة (3.49)، بانحراف معياري قدره (0.906). وهي أعلى عبارات هذا البعد، وكذلك هذا المحور، من حيث درجة التّحقق.

وقد يُعزى ذلك إلى توفر المناخ المناسب لدى المعلمين لنمو هذا التشابه التنظيمي مع مؤسساتهم مما يرفع مستوى التماثل التنظيمي لديهم والعمل مع زملائهم على أهداف مشتركة كوحدة واحدة وفريق متناسق. وفي المقابل، جاءت العبارة رقم (29) والتي تنص على: "أحل مشاكل المدرسة كحل مشاكلي" في الترتيب السادس من حيث درجة التّحقّق، وهي مُتحقّقة بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة (3.19)، بانحراف معياري قدره (0.917). وهي أقل عبارات هذا البعد من حيث درجة التّحقق.

وقد يُعزى ذلك إلى وجود استعداد من قبل المعلمين وتشابه تنظيمي لديهم يساهم بحل مشاكل المدرسة واعتبارها كمشاكلهم الشخصية، إلا أنها جاءت بدرجة متوسطة.

وإجمالاً، ومن نتائج هذا البعد، يمكن القول إنه بالرغم من أن درجة هذا البعد جاءت متوسطة بالمجمل فإن أغلب متوسط العبارات كانت في أعلى المتوسط؛ مما قد يعزى إلى أن هناك تحققاً للتشابه التنظيمي كجزء من التماثل التنظيمي بنسبة متوسطة لدى المعلمين مع بعض القصور فيما يتعلق باستشعار المشكلات وتبني الأهداف والمستقبل المشترك، وتتفق درجة هذا البعد مع درجته في دراسة الشمري (2017)، والشوورة (2016)، والوزان (2021)، بينما اختلفت مع النتائج



المرتفعة التي أظهرتها دراسة الجبوري (2018)، والشرقاوي (2016)، والشهومي (2021)، واللاحم (2021).

ويمكن تلخيص النتائج السابقة، والمُتعلّقة بدرجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين في الجدول

الآتي:

### جدول (12)

#### درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين

الترتيب	درجة التَحَقُّق	الانحراف المِغْياري	المتوسط الوزني	درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين
1	متوسطة	0.835	3.29	البعد الأول: الولاء التنظيمي
2	متوسطة	0.868	3.30	البعد الثاني: التشابه التنظيمي
	متوسطة	0.850	3.30	درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين ككل

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن درجة التماثل التنظيمي لدى المعلمين مُتَحَقِّقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الوزني للاستجابات الكلية على هذا المحور في الاستبانة (3.30)، بانحراف مِغْياري (0.850)؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود قدر من الانسجام والتماثل التنظيمي مع مدارسهم، رغم وجود حاجة لمزيد من الأساليب التنظيمية التي تسهم في تعزيز التماثل التنظيمي، كالمكانة التنظيمية التي تُشعر المرؤوس بقيمته من خلال تقدير أعماله والثقة فيه عند تأدية المهام، والثقة التنظيمية التي تنمي مستوياتهم الأدائية من خلال تطوّر طبيعة المهام المُعطاة لهم، والعمل على مشاركة الأفراد لضمان اندماجهم بخصائص مدارسهم، وهذه النتيجة متفكّة مع نتيجة دراسة كل من الشواورة (2016)، والوزان (2021)، في حين اختلفت عن النتائج المرتفعة التي أظهرتها دراسة كل من الجبوري (2018)، والشرقاوي (2016)، والشمري (2017)، والشورطي (2018)، والشهومي (2021)، واللاحم (2021).

#### ثالثاً: نتائج إجابة السؤال الثالث

1. نصّ السؤال الثالث على: هل توجد علاقة أو فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين؟



للكشف عن دلالة العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في الكشف عن طبيعة العلاقة، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق متغير المدرسة والجداول التالية توضح ذلك:

### جدول (13)

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء والتمائل التنظيمي لدى المعلمين

التمائل التنظيمي		ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء	
الدرجة الكلية للمحور	التشابه التنظيمي	الولاء التنظيمي	تحديد السلطات والمسؤوليات
.901**	.875**	.893**	تفويض السلطة
.913**	.891**	.901**	الاتصال الفعال
.911**	.888**	.900**	الدرجة الكلية للمحور
.932**	.908**	.922**	

يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقات موجبة دالة إحصائياً عند مستوي ثقة 0.05 فاقل بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين. ويمكن الاستنتاج من هذه النتيجة أنه كلما كانت ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل مديري المدارس مرتفعة، ارتفع مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين والعكس بالعكس.

وللفروق، ولمزيد من الإيضاح يمكن من خلال الجدول التالي مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، في كل من درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء ومستوى التماثل التنظيمي وفقاً لكل مدرسة في مجتمع الدراسة:

### جدول (14):

مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس والتمائل التنظيمي لدى المعلمين وفقاً لاسم المدرسة

التمائل التنظيمي		الإدارة بالاستثناء		العدد	المدرسة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.730	3.36	0.808	3.31	15	1



0.837	3.35	0.954	3.31	5	2
0.000	2.85	0.000	2.94	1	3
0.333	3.83	0.396	3.91	8	4
0.528	3.42	0.510	3.35	4	5
0.525	2.63	0.700	2.81	5	6
0.624	3.73	0.594	3.72	14	7
0.565	3.03	0.700	3.02	10	8
0.980	2.87	0.781	3.07	3	9
0.055	3.81	0.078	3.94	2	10
1.083	3.34	1.028	3.31	5	11
0.409	3.43	0.443	3.50	5	12
0.757	3.43	0.779	3.56	5	13
1.251	3.19	1.218	2.97	2	14
0.266	3.85	0.282	3.89	9	16
0.490	3.37	0.468	3.37	10	17
0.522	3.62	0.506	3.67	6	18
0.318	2.22	0.428	2.37	7	19
0.508	3.87	0.449	3.97	9	20
0.878	2.68	0.902	2.55	10	21
0.297	3.85	0.336	3.89	9	22
0.386	3.75	0.251	3.86	20	23
0.535	3.72	0.481	3.73	19	24
0.729	2.58	0.676	2.64	20	25
0.344	2.88	0.456	2.86	17	26
0.425	3.57	0.443	3.62	9	27
0.498	3.11	0.581	3.07	11	28
0.485	3.14	0.507	3.07	5	29
0.634	2.44	0.839	2.37	6	30
0.784	3.48	0.851	3.85	6	31



من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الارتباط الطردي بين ممارسة الإدارة بالاستثناء والتمائل التنظيمي لدى العاملين، ففي المدرسة رقم (4) و (22) تراوحت متوسط درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء بين (3.91) و (3.89) وبنفس الوقت كان متوسط درجة التماثل التنظيمي (3.83) و(3.85) على التوالي.

وفي العلاقة الطردية العكسية، يمكن النظر في المدرسة رقم (26) و (30) حيث جاءت درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء بمتوسط حسابي (2.86) و (2.37)، وبنفس الوقت كانت درجة مستوى التماثل التنظيمي (2.88) و(2.44) على التوالي.

ومن هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل المديرين تعزز التماثل التنظيمي لدى المعلمين وتساهم في رفع مستوى التشابه التنظيمي والولاء لمؤسساتهم وتعزيز الإنتاجية، وفي المقابل كلما انخفضت هذه الممارسة الإدارية تدنى مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين.

وفي هذا السياق فقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة اتفاقاً مع هذه النتيجة من حيث وجود علاقة إيجابية للإدارة بالاستثناء في تعزيز العديد من التوجهات المطلوبة المختلفة في بيئات العمل، فقد أظهرت نتائج دراسة الخزاعلة (2021) الدور الإيجابي للإدارة بالاستثناء في تعزيز الابتكار التنظيمي؛ وكذلك دراسة خلف الله (2017) فقد أظهرت الدور الإيجابي للعلاقة القوية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وتحقيق القيادة الريادية؛ وكذلك دراسة عمار (2016) التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية؛ وكذلك ما قدمته دراسة محمد (2012) من نتائج إيجابية حول علاقة ممارسة الإدارة بالاستثناء وتكوين الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، وكذلك دراسة هاسجا (Hasija, 2019) التي أبرزت نتائجها علاقة الإدارة بالاستثناء في تعزيز التعلم التنظيمي لدى القوى العاملة، وأخيراً نتائج دراسة آرتشر (Okçu,2014) التي بينت علاقة ممارسة الإدارة بالاستثناء في التحفيز على حل الخلافات.

أما من حيث متغير التماثل التنظيمي، فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أظهرت تأثيره بشكل إيجابي عند ممارسة الأنماط الإدارية الحديثة، وكذلك تأثيره بشكل سلبي عند انخفاض ممارسة الاتجاهات الإيجابية الحديثة في الإدارة؛ كدراسة اللاحم (2021) والتي ذكرت نتائجها ارتفاع التماثل التنظيمي وعلاقة النمط الإداري الديمقراطي في ذلك، وكذلك علاقة انخفاض التماثل التنظيمي بممارسة النمط الأوتوقراطي؛ ودراسة الجبوري (2018)



التي أظهرت علاقة إيجابية بين مستوى التماثل التنظيمي والمساءلة الإدارية؛ وكذلك دراسة الشورطي (2018) التي أظهرت علاقة بدرجة متوسطة بين التماثل التنظيمي والقيادة التشاركية؛ وكذلك دراسة الشمري (2017) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة بين التماثل التنظيمي وممارسة العدالة التنظيمية.

### النتائج والتوصيات:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس، وتنمية التماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، وذلك عبر استخدام المنهج الوصفي الكمي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبعد تطبيقها على المدارس الثانوية بمحافظة عنيزة وتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل مديري المدارس كانت (متوسطة) في كافة أبعاد هذا المحور. وكذلك كشفت النتائج عن أن مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية كان بدرجة متوسطة وفقاً لمتوسط استجابات عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل المديرين ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وأنه كلما ارتفعت ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل مديري المدارس ارتفع مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين والعكس بالعكس.

وبناء على ذلك توصي الدراسة بما يلي:

- تشجيع المديرين على ممارسة الإدارة بالاستثناء لما له من أثر جوهري في تعزيز التماثل التنظيمي لدى المعلمين، ويمكن أن يتم ذلك إجرائياً عبر برامج التنمية المهنية للمديرين وورش العمل القصيرة مع بيان أثرها على صحة المنظمة والعاملين.
- تدريب مديري المدارس على جميع مراحل الإدارة بالاستثناء وخصوصاً مرحلة التدخل في الحالات المهمة، والعمل على رفع مستوى التمييز بين الحالات المألوفة الروتينية التي لا يتدخل بها، والحالات المهمة التي يتدخل حينها.
- تذكير المديرين بأهمية المتابعة بعد التفويض؛ لما لها من دور في تعزيز هذه الممارسة الإدارية وإنجاحها.
- من المهم لإنجاح عملية الإدارة بالاستثناء أن تشتمل على توضيح تام لمعايير المهام عند إسنادها للعاملين ويتم ذلك إجرائياً عبر الاتصال الفعال والتأكد من وصول هذه المعايير بشكلها المطلوب لمن أسندت إليه.



- من المهم الحرص على توفير البيانات اللازمة لتنفيذ المهام حتى تتم عملية الإدارة بالاستثناء بشكل صحيح.
- منح المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس ليتمكنوا من خلالها من توفير كافة البيانات اللازمة لتنفيذ المهام، وتوضيح اللوائح التنظيمية بمستوى يسمح بمعرفة متطلبات المهام عند إسنادها للعاملين.
- تعزيز التواصل الكتابي لدى مديري المدارس، والذي يساعد على رفع ممارسة الإدارة بالاستثناء حيث يقلل من التواصل الشفهي والذي قد يسبب بعض الأخطاء.
- تهيئة مناخ تنظيمي ينمي الثقة لدى معلمي المدارس بأهمية دورهم لمواجهة مشاكل المدرسة كجزء من ذواتهم، وذلك عبر تحمل الأخطاء التي قد تحصل عند إسناد المهام لأول مرة للعاملين.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

- إدارة تعليم عنيزة. (2022). [إحصائيات المدارس](https://onaizah.info/www/st). [/https://onaizah.info/www/st](https://onaizah.info/www/st)
- البشباشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4 (4)، 461-427.
- الجبوري، دريد هلال شبيب. (2018). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر معلمهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان.
- الحادي، أحمد محمد. (2017). *مشكلات التمكين الإداري في إدارات المعاهد الأزهرية الابتدائية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حلوان.
- الحوامدة، نضال، والقرالة، أروى عبد السلام. (2006). أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 2 (3)، 389-369.
- الخزاعلة، دعاء يوسف سالم. (2021). *درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.



خلف الله، محمود إبراهيم عواد. (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية. مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 21 (2)، 328-373.

رشيد، مازن. (2003). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. دار كنوز المعرفة.

الزعيبي، خلود فواز. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

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

الزعيبي، فادي، والكيلاني، أنمار. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 3 (3)، 17-1.

السعود، راتب، والصريرة، خالد أحمد. (2009). التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي. مجلة دراسات العلوم التربوية، 9 (36). 186-204.

شبل، أحمد عبد الرحمن. (2017). تصور مقترح للتدريب على الإدارة بالاستثناء بالمعاهد الثانوية الأزهرية [رسالة ماجستير غير منشور]. كلية التربية، جامعة القاهرة.

شحادة، يوسف يعقوب. (2021). الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كازين من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 17 (2)، 191 - 216.

الشرقاوي، ناصر أحمد جاسم. (2016)، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لسلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.

الشمري، فهد عثمان. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.



- الشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (2021). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5 (10)، 1-30.
- الشواورة، طه سالم. (2016). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 24 (1)، 120-141.
- الشورطي، يزيد عيسى. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية.
- الصرايرة، خالد أحمد سلامة. (2010). التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية. دار كنوز المعرفة.
- عامر، سعيد، وعبد الوهاب، علي. (1998). *الفكر المعاصرة التنظيم والإدارة* (ط2). مكتبة الأنجلو المصرية.
- العامري، مهدي صالح، والغالي، طاهر صالح. (2008). *الإدارة والأعمال*. دار الأوائل للنشر والتوزيع.
- العتيبي، صبيح. (2005). *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عماد الدين، منى. (1990). الإدارة بالاستثناء، إطار تنظيمي لتحقيق كفاءة الأداء الإداري. *مجلة رسالة المعلم*، 3 (31)، 62-73.
- عمار، أحمد أكرم جمال. (2016) *مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية لدى منسوبي الجامعات الفلسطينية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- القرالة، أروى. (2005). أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- اللاحم، أروى محمد. (2021). درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة لأنماط القيادة وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9 (2)، 334-357.



- محمد، عمر مصطفى. (2012). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السليمانية.
- محمود، علاء الدين. (2011). إدارة المنظمات. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- النصراوي، فاتن خلف. (2021). الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم. مجلة كلية التربية الأساسية، 2 (113) 313-324.
- النومسي، جملة عبد الله. (2022) الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، 2 (139)، 23-50.
- الوزان، أميرة عبد الله. (2021). التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 10 (1)، 237 - 257.

#### Arabic References

- Idārat Ta‘līm ‘Unayzah. (2022). iḥṣā’iyāt al-Madāris. <https://onaizah.info/www/st/>, (in Arabic).
- Albshābshh, Sāmīr. (2008). Athar al-‘adālah al-tanzīmīyah fī blwrh al-tamāthul al-tanzīmī fī al-mu‘assasāt al-‘Āmmah al-Urdunīyah, dirāsah maydānīyah. *al-Majallah al-rnyh fī Idārat al-A‘māl*, 4(4), 427-461, (in Arabic).
- al-Jubūrī, Durayd Hilāl Shabīb. (2018). *darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah llmsā’lh al-Idāriyah & ‘alāqatuhā bāltmāthl al-tanzīmī min wjhat nazar mu‘allimihim* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at ‘Ammān, (in Arabic).
- al-Ḥādī, Aḥmad Muḥammad. (2017). *Mushkilāt al-tamkīn al-idārī fī idārāt al-Ma‘āhid al-Azharīyah al-ibtidā’iyah* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at Ḥulwān, (in Arabic).
- al-Ḥawāmidah, Niḍāl, wālqrālh, Arwā ‘Abd al-Salām. (2006). Athar al-mushārah almdrkh wālmrghwbh fī blwrh al-tamāthul al-tanzīmī min wjhat nazar a‘dā’ Hay‘at al-tadrīs fī al-jāmi‘at al-Urdunīyah. *al-Majallah al-Urdunīyah fī Idārat al-A‘māl*, 2(3), 369-389, (in Arabic).
- al-Khazā‘ilah, Du‘ā’ Yūsuf Sālim. (2021). *darajat mumārasat mudīrī Madāris Qaṣabat al-Mafraq li-ustlūb al-Idārah bālāstthnā’ & ‘alāqatuhā bālābtkār al-tanzīmī* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at Āl al-Bayt, (in Arabic).



- Khalaf Allāh, Maḥmūd Ibrāhīm ‘Awwād. (2017). mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah li-  
uslūb al-Idārah bālāstthnā’ & ‘alāqatuhā bi-taḥqīq Mutaṭallabāt binā’ al-qiyādāt alryādyh.  
*Majallat Jāmi‘at al-Aqṣā lil-‘Ulūm al-Insānīyah*, 21 (2), 328-373, (in Arabic).
- Rashid, Māzin. (2003). *al-huwīyah al-tanzīmīyah & al-tamāthul al-tanzīmī taḥlil lilmfhwīm & al-ab‘ād  
al-sulūkīyah lṭṭbyqāth*. Dār Kunūz al-Ma‘rifah, (in Arabic).
- al-Zu‘bī, Khulūd Fawwāz. (2013). *darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-khāṣṣah fī ‘Ammān al-  
‘Āṣimah li-ab‘ād al-Qiyādah al-taḥwīlīyah & ‘alāqatuhā bāltmāthl al-tanzīmī min wījhat naẓar  
al-Mu‘allimīn* [Risālat mājīstīr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at al-Sharq al-Awsaṭ, al-Urdun, (in  
Arabic).
- al-Zu‘bī, Fādī Muḥammad. (2017). *lḥrā‘āt idārīyah tarbawīyah muqtarahah li-ta‘īl al-Idārah  
bālāstthnā’ ladā mudīrī al-Madāris al-asāsīyah fī al-Urdun* [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah].  
al-Jāmi‘ah al-Urdunīyah, (in Arabic).
- al-Zu‘bī, Fādī, wālkylāny, Anmār. (2018). darajat mumārasat al-Idārah bālāstthnā’ ladā mudīrī al-  
Madāris al-asāsīyah fī al-Urdun. *al-Jam‘īyah al-Urdunīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 3 (3), 17-1,  
(in Arabic).
- al-Sa‘ūd, Rātīb, wālsrāyrah, Khālid Aḥmad. (2009). al-tamāthul al-tanzīmī ladā a‘dā’ al-hay‘āt al-  
tadrīsiyah fī al-jāmi‘āt al-Urdunīyah al-Rasmīyah & ‘alāqatuhu b’dā’hm al-wazīfī. *Majallat  
Dirāsāt al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 9 (36). 186-204, (in Arabic).
- Shibl, Aḥmad ‘Abd al-Raḥmān. (2017). *Taṣawwur muqtarah lil-Tadrīb ‘alā al-Idārah bālāstthnā’ bi-al-  
ma‘āhid al-thānawīyah al-Azharīyah* [Risālat mājīstīr ghayr manshūr]. Kulliyat al-Tarbiyah,  
Jāmi‘at al-Qāhirah, (in Arabic).
- Shihādah, Yūsuf Ya‘qūb. (2021). al-Idārah bālāstthnā’ fī Kulliyāt Jāmi‘at Baghdād fī ḍaw’  
manhajīyah kāzyn min wījhat naẓar al-qiyādāt al-Idārīyah fihā, *Majallat Abḥāth Kulliyat al-  
Tarbiyah al-asāsīyah*, 17 (2), 191-216, (in Arabic).
- al-Sharqāwī, Nāṣir Aḥmad Jāsim. (2016), *darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-mutawassiṭah fī  
Dawlat al-Kuwayt li-sulūkīyāt al-Qiyādah al-akhlāqīyah & ‘alāqatuhā bāltmāthl al-tanzīmī ladā  
al-Mu‘allimīn* [Risālat mājīstīr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at Mu‘tah, (in Arabic).



- al-Shammarī, Fahd ‘Uthmān. (2017). *darajat mumārasat mudīrī Madāris al-marḥalah al-mutawassiṭah fī minṭaqat alfrwānyh al-ta‘līmīyah ll’ dālḥ al-tanzīmīyah & ‘alāqatuhā bāltmāthl al-tanzīmī ladá al-Mu‘allimīn* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at Āl al-Bayt, (in Arabic).
- Alshhwmy, Sa‘īd ibn Rāshid ibn ‘Alī. (2021). Athar al-tamāthul al-tanzīmī fī al-iltizām al-tanzīmī ladá Mu‘allimī Madāris al-Ta‘līm al-asāsī fī Salṭanat ‘Ammān. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah & al-nafsīyah*, 5(10), 1-30, (in Arabic).
- al-Shawāwrah, Ṭahā Sālim. (2016). Athar al-tamāthul al-tanzīmī fī dāf‘yḥ al-‘amal ladá Mu‘allimī Wizārat al-Tarbiyah & al-ta‘līm al-Urdunīyah fī Mudīriyat al-Tarbiyah & al-ta‘līm lqṣbh al-Karak. *Majallat al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah lil-Dirāsāt al-iqtisādīyah & al-idāriyah*, 24 (1), 120-141, (in Arabic).
- Alshwrty, Yazīd ‘Isá. (2018). *darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah lil-qiyādah altshārkyh & ‘alāqatuhā bmstwá al-tamāthul al-tanzīmī ladá al-Mu‘allimīn fī Muḥāfazat al-Zarqā’* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. al-Jāmi‘ah al-Hāshimīyah, (in Arabic).
- al-Ṣarāyirah, Khālid Aḥmad Salāmah. (2010). *al-tamāthul al-tanzīmī & al-adá‘ al-wazīfī & al-shu‘ūr bi-al-amn fī al-Idārāt al-Jāmi‘īyah*. Dār Kunūz al-Ma‘rifah, (in Arabic).
- ‘Āmir, Sa‘īd, w‘bdālwhāb, ‘ly. (1998). *al-Fikr al-mu‘āṣirah al-tanzīm & al-idārah* (st2). Maktabat al-Anjlū al-Miṣrīyah, (in Arabic).
- al-‘Āmirī, Mahdī Ṣāliḥ, wālgḥāly, Ṭahir Ṣāliḥ. (2008). *al-Idārah & al-a‘māl*. Dār al-Awā’il lil-Nashr & al-Tawzī‘, (in Arabic).
- al-‘Utaybī, Ṣubḥī. (2005). *Taṭawwur al-Fikr & al-asālib fī al-Idārah*. Dār al-Ḥamid lil-Nashr & al-Tawzī‘, (in Arabic).
- ‘Imād al-Dīn, Muná. (1990). al-Idārah bālāsthnā’, iṭār tanzīmī li-taḥqīq kafá‘at al-adá‘ al-idārī. *Majallat Risālat al-Mu‘allim*, 3(31), 73-62, (in Arabic).
- ‘Ammār, Aḥmad Akram Jamāl. (2016) *Madá mumārasat al-Idārah bālāsthnā’ & atharuhā ‘alá Tanmīyat al-Khaṣā’iṣ alryādyh ladá mnswbī al-jāmi‘āt al-Filasṭīnīyah* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah, (in Arabic).
- al-Qarālah, Arwá. (2005). *Athar al-mushārah almdrkh wālmrghwbh fī blwrh al-tamāthul al-tanzīmī min wījhat naẓar a‘dā’ Hay‘at al-tadrīs fī al-jāmi‘āt al-Urdunīyah al-Rasmīyah* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi‘at Mu‘tah, (in Arabic).



- al-Lāhim, Arwá Muḥammad. (2021). darajat mumārasat qā'dāt al-Madāris al-mutawassīṭah ll'nmaṭ al-qiyādīyah & 'alāqatuhā bmtwā al-tamāthul al-tanzīmī ladá alm'Imāt fī miṭṭaqat al-Qaṣīm al-ta'limīyah. *al-Majallah al-Dawliyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah & al-nafsīyah*, 9 (2), 334-357, (in Arabic).
- Muḥammad, 'Umar Muṣṭafá. (2012). *Dawr al-Idārah bālāstthnā' fī binā' al-qiyādāt alryādyh* [Risālat mājīstīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Sulaymānīyah, (in Arabic).
- Maḥmūd, 'Alā' al-Dīn. (2011). *Idārat al-munazzamāt*. Dār Ṣafā' lil-Nashr & al-Tawzī'.
- al-Naṣrāwī, Fātin Khalaf. (2021). al-Idārah bālāstthnā' ladá mudīrī Ma'āhid al-Funūn al-jamīlah min wījhat naẓar m'āwnyhm. *Majallat Kulliyat al-Tarbīyah al-asāsīyah*, 2 (113) 313-324, (in Arabic).
- Alnwmsy, jumalahu 'Abd Allāh. (2022) al-Idārah bālāstthnā' & 'alāqatuhā fī binā' Ab'ād al-Qiyādah alryādyh ladá ru'asā' al-aqṣām al-Akādīmīyah bi-Jāmi'at Tabūk. *Majallat al-Dirāsāt al-'Arabīyah fī al-Tarbīyah & 'ilm al-nafs*, 2 (139), 23-50, (in Arabic).
- al-Wazzān, Amīrah 'Abd Allāh. (2021). al-tamāthul al-tanzīmī ladá mu'allimāt al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah fī Madīnat Buraydah min wījhat nẓrhn. *al-Majallah al-Dawliyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah & al-nafsīyah*, 10 (1), 237-257, (in Arabic).

### المراجع الأجنبية:

- Gamer, W. (1969). Operations Control Reports for Management by Exception. *Management Review*, 58(6), 4-54.
- Hasija, K. (2019). A Study of Management by Exception, Active Passive & Laissez, faire Leadership Style of Leaders in B School. 2349-7165.
- Heimberg, F., & Johnson, W. (1999). A primary and second order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Journal Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 159-170.
- Kao, Y., & Liu, R. (2001). Adaptive exception monitoring agents for management by exceptions. *Applied Artificial Intelligence*, 15(4), 397-418.
- Kasem, R. (2016). *Assessing the Impact of Organizational Culture on Achieving Business Excellence with a Moderating Role for Information and Communication Technology* (Doctoral dissertation, Rassel Kassem).

