



الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد

الأزهرية بالوادي الجديد

بحث مقدم للنشر في مجلة كلية التربية بالوادي الجديد

مقدم من الباحثة

انتصار محمد عيد بخيت

معلم أول (أ) رياضيات بمعهد ناصر الابتدائي الأزهري

إشراف

أ. م. د. / منال موسى سعيد

أستاذ أصول التربية المساعد

رئيس قسم أصول التربية بالوادي الجديد

جامعة الوادي الجديد

أ. د. / ناصر محمد محمود عامر

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

عميد كلية التربية بالوادي الجديد

جامعة الوادي الجديد

(١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م)

مقدمة:

إن المؤسسات الرائدة فى العالم المعاصر تسعى فى الغالب إلى إحداث تغيرات جوهرية وتحديث فى بنية العمليات الإدارية لديها، ومواكبة التغيرات التى تحدث فى بيئتها المحيطة لزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء ، ولم يقتصر الأمر على تلك المؤسسات التجارية فى تطوير منظومتها الإدارية ، بل امتد إلى إدارة المؤسسات التعليمية التى لم يعد باستطاعتها مواجهة تحدياتها بالطرق التقليدية ، حيث إن حسن الإدارة وكفاءتها يعد من المؤشرات الهامة فى فعالية المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها المرسومة.

ومن منطلق أن إدارة المعاهد الأزهرية باتت المحور الأساسي فى نظام التعليم الأزهرى ، والملقى على عاتقها تحمل المسؤولية إدارياً وفنياً ، لذا فهي من أكثر الإدارات حاجةً إلى ثورة إدارية حتى تتجه لطريق التقدم بخطى واسعة وكان لابد من أن تعمل إدارة المعاهد الأزهرية على استثناء بعض سلطاتها للعاملين معها ، لكى تستطيع أن تنجز مهامها بشكل أفضل ؛ لذا يستوجب من تلك الإدارات الاستناد على المداخل الإدارية الحديثة التى أصبحت طريقاً يأخذ باحتياجات التحديث والتطوير فى إدارات التعليم فى كافة الجوانب لكى تتكيف مع متغيرات القرن الحادي والعشرين.

ومن أبرز هذه المداخل الإدارية مدخل الإدارة بالاستثناء ، وهو المدخل الذى تعتمد عليه الدراسة الحالية، والإدارة بالاستثناء مدخل إداري يساعد المدير على الحفاظ على وقته ، وخاصة المستويات العليا ، علاوة على ما يترتب على ذلك من تنمية قدرات ومواهب معاونين وإعطاء مساحة الفرص أمامهم لشغل مناصب أعلى وتنمية روح المبادرة لديهم ، وإشباع حاجاتهم الأساسية.(٢٩ : ٢١٢) .

على ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى لوضع تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد فى ضوء مدخل الإدارة بالاستثناء حيث يؤمل من خلالها أن تؤثر بشكل ايجابي على نجاح هذه الإدارات فى تحقيق أهدافها .

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من الدور الحيوي للتعليم الأزهرى فى إعداد الكوادر البشرية المؤهلة بالعلم والمعرفة والتى يؤمل أن تكون إضاءة تسهم فى تحسين مخرجات التعليم بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل فإن الارتقاء به إلى المكانة التى تليق به يعد أمراً واجباً حتى تتأتى فعالية هذا التعليم داخل المجتمع.

قد أشارت العديد من الدراسات لوجود مشكلات إدارية بالمعاهد الأزهرية من أهمها : ضعف إسهام إدارة المعهد فى إحداث التغيير بها نظراً للتبعية للجهات المركزية ، فإدارة المعاهد الأزهرية بعيدة كل البعد عن التغيرات الحديثة المحيطة بها ، كما تعاني من النمطية فى الأداء وتقوم استراتيجية العمل الإداري بها على التقليد والمحاكاة ولا تزال الإدارة تُسير شئونها الإدارية تسييراً روتينياً بعيداً عن الواقع ، فقد أسفرت دراسة (عادل فوزى رجب طایل، ٢٠١٤) عن أن قطاع المعاهد الأزهرية يعاني من المركزية

الشديدة فى صناعة واتخاذ القرار وأن الادارة الحالية لقطاع المعاهد الازهرية تعاني من قلة التأقلم مع التطورات الحديثة فى الفكر الاداري المعاصر (١٠ : ١٦٥)، فضلاً عن قلة اهتمام إدارة المعاهد الأزهرية باستخدام وسائل الاتصال الالكترونية وقلة تفويض السلطات للعاملين، فقد أشارت دراسة (محسن لبيب وآخرون، ٢٠٠٩) إلى قلة الاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات بالمستويات الإدارية للتعليم الأزهرى ما قبل الجامعي ، كما أن الإدارة لا تقوم بتوزيع المسئوليات الإدارية على العاملين بها حسب تخصصاتهم وإمكانياتهم(١٥ : ٨٥).

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية لتشخيص واقع الإدارة بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الوادي الجديد للتأكد من وجود مشكلات تواجه إدارة المعاهد الأزهرية ، حيث استطلعت بشكل مبدأى رأى (٥٠) فرداً من أفراد الهيكل الإدارى بالمعاهد الأزهرية بالمحافظة وتبين وجود بعض المشكلات التى تواجه إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الوادي الجديد ؛ حيث لا تستخدم إدارة المعهد وسائل الاتصال الالكترونية، ولا تكون فرقا لإدارة الأزمات داخل المعهد ، كما لا تتناسب السلطات الممنوحة لإدارة المعهد مع حجم المسئوليات الموكلة إليهم ، فضلاً عن قلة مشاركة المعلمين مع إدارة المعهد فى عمليات اتخاذ القرارات ، قلة توافر نظم تقييم مستمرة وشاملة لتقييم أداء العاملين بالمعهد، وهكذا اتفقت الدراسات السابقة إلى حد ما مع نتائج استطلاع الرأى مما يؤكد على وجود مشكلات تواجه إدارة المعاهد الأزهرية ينبغي معالجتها. وتتعلق هذه الدراسة من قناعة مؤداها أن الثورة التربوية المطلوبة لا يمكن أن تتم تحت وطأة البيروقراطية التى تغلغت فى إدارات التعليم الازهرى ؛ لذا فإن الأخذ بمدخل الإدارة بالاستثناء قد يكون أحد الآليات الفاعلة للحد من مركزية الإدارة داخل المعاهد الأزهرية.

تساؤلات الدراسة:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لإدارة المعاهد الأزهرية ؟
- (٢) ما الإطار الفكري والفلسفي للإدارة بالاستثناء ؟
- (٣) ما واقع الإدارة بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الوادي الجديد؟
- (٤) كيف يمكن تطوير إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الوادي الجديد فى ضوء مدخل الإدارة بالاستثناء؟

أهداف الدراسة:

- (١) التعرف على الهيكل الإدارى للمعاهد الأزهرية واختصاصات كل فرد داخله ، والجهات الإدارية المسئولة عنها فى ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للأزهر الشريف.
- (٢) التطرق إلى فلسفة الإدارة بالاستثناء ومفهومها ومزاياها وعيوبها وشروط تطبيقها و أبعادها.
- (٣) تحليل واقع الإدارة بالمعاهد الأزهرية و تشخيص المشكلات التى تواجهها .
- (٤) التوصل لتصوير مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية فى ضوء مدخل الإدارة بالاستثناء .

أهمية الدراسة:

أولاً : الأهمية النظرية : .

(١) تستمد هذه الدراسة أهميتها لأنها تُشكل أول محاولة على حد علم الباحثة فى تطبيق مدخل الإدارة بالاستثناء فى المؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية عامةً و فى المؤسسات التعليمية الأزهرية خاصةً والذى يمثل اتجاهاً معاصراً من اتجاهات التطوير الإدارى والذى يعمل على إحداث التطوير والتحسين المستمر لتلك المعاهد .

(٢) ندرة الدراسات فى هذا المجال مما جعل هذه الدراسة جديدة فى نهجها وموضوعها وبالتالي سوف

تسهم من خلال ما تضمنته من أفكار ونتائج فى إثراء مجال الإدارة التعليمية .

(٣) يعد مدخل الإدارة بالاستثناء من الموضوعات الحديثة فى مجال الإدارة وبالتالي تقديم إطار نظري مرجعي قد يسهم فى صياغة التوجهات الفكرية للأبحاث المستقبلية .

ثانياً : الأهمية التطبيقية : .

(١) فى سياق إهتمام شيخ الأزهر بتطوير التعليم الأزهرى فإن تطبيق مدخل الإدارة بالاستثناء سوف يسهم فى تحقيق جودة العملية التعليمية .

(٢) تتبع أهمية الدراسة فى تناولها واقع الإدارة بالمعاهد الأزهرية بالوادي الجديد والوقوف على سلبياتها والحد من تفاقمها بما يسمح بتطوير تلك الإدارات .

(٣) سوف تسهم نتائج الدراسة الحالية فى تقديم تصور مقترح يرشد إدارة المعاهد الأزهرية وجميع العاملين بها إلى أهمية الإدارة بالاستثناء ودورها فى إحداث التطوير والتحسين المستمر لتلك الإدارات .

منهج الدراسة : -

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة فى وصف واقع الإدارة بالمعاهد الأزهرية ومدى امكانية تطويرها فى ضوء مدخل الإدارة بالاستثناء .

حدود الدراسة: -

حدود زمنية : تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م .

حدود بشرية : تضمنت البعض من شيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الأزهرية بمحافظة الوادي الجديد .

حدود مكانية : تم تطبيق الدراسة فى بعض المعاهد الأزهرية بمحافظة الوادي الجديد باعتبارها موطن الباحثة ومكان عملها .

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة الهيكل الإدارى للمعاهد الأزهرية والمشكلات التى تواجهها بمحافظة الوادي الجديد ، ودراسة مدخل الإدارة بالاستثناء وكيفية تطبيقه بما يسهم فى تطوير إدارة المعاهد الأزهرية.

دراسات سابقة : -

أولاً : دراسات خاصة بإدارة المعاهد الأزهرية:

(١) دراسة (عادل فوزى رجب طایل ، ٢٠١٤) (١٠) .

هدفت الدراسة لرصد آراء المسؤولين بالتعليم الأزهرى وتصورات بعض الخبراء نحو تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية فى ضوء بعض مداخل الفكر الإدارى المعاصر والتوصل لتصوير مقترح لتطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية والمناطق التابعة له ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب ديلفاي ، وتوصلت إلى أن قطاع المعاهد الأزهرية يعانى من المركزية الشديدة فى صناعة واتخاذ القرار، وأن الإدارة الحالية بقطاع المعاهد الأزهرية تعانى من قلة التأقلم مع التطورات الحديثة للفكر الإدارى المعاصر ، وخاصة فيما يتعلق بأساليب الاتصال التكنولوجي ، و أن الصلاحيات الممنوحة لمجالس أولياء الأمور تعد قليلة مقارنة بأدوارهم فى دعم التواصل بين القطاع والمجتمع .

(٢) دراسة (أحمد شبل عبد الرحمن ، ٢٠١٧) (٣)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتمكين الإدارى لشيخو المعاهد ووكلائها ، وذلك من خلال الاستفادة من الأسس النظرية للتمكين الإدارى وخبرات بعض الدول التى نجحت فى تحقيق التمكين الإدارى بمؤسساتها التعليمية ، وذلك بهدف تطوير أداء شيخو ووكلاء المعاهد الأزهرية بما يتناسب مع طبيعة المعاهد الأزهرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم لوصف واقع التمكين الإدارى لقيادات المعاهد الثانوية الأزهرية، وطُبقت على عينة من شيخو ووكلاء المعاهد على مستوى الجمهورية بلغ حجمها (٣٣٤) شيخاً ووكيلاً بالمعاهد الثانوية بمحافظة (سوهاج ، المنوفية، القاهرة)، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية تعتمد على المركزية ، وأن إدارة التعليم الأزهرى ليس لها مخطط واضح لتمكين شيخو المعاهد ووكلائها؛ حيث إن عملية اتخاذ القرار ما زالت تعانى من المركزية الشديدة، والنظر إلى المعاهد على أنهم جهات تنفيذية فقط للقرارات والتعليمات.

(٣) دراسة (أحمد محمد الحادي عمر ، ٢٠١٧) (٤)

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على كافة المشكلات التى تواجه المعاهد الابتدائية الأزهرية فى محافظة البحر الأحمر فى ضوء بعض المتغيرات المعاصرة وكيفية التغلب عليها ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة التى طُبقت على عينة من مديري الإدارات التعليمية بمنطقة البحر الأحمر الأزهرية واختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة ، وأظهرت نتائج الدراسة العديد من المشكلات التى تواجه المعاهد الأزهرية منها كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق شيخ المعهد ، وكثرة حركة التنقلات بالمعاهد أثناء العام الدراسي ، وقلة الموارد المالية التى تتيح لشيخ المعهد استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية فى العملية التعليمية ، وأوصت الدراسة بإعداد صف ثان من

المديرين الأكفاء في مجال التعليم من خلال عمل دورات تدريبية في مجال الإدارة ، سعى إدارة المعهد على الاهتمام بمتطلبات المجتمع المحلي عن طريق المشاركة في جميع المناسبات المحلية ، امداد المعاهد بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

(٤)دراسة (محمد أبو الحمد عبد اللاه ، ٢٠١٨)(١٦)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على التنظيم الإداري للتعليم الأزهرى قبل الجامعي من خلال اللوائح والقوانين المنظمة ، تقديم تصور مقترح لتطوير التنظيم الإدارى للتعليم الأزهرى قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة حجمها(٤٨٤) فرداً من القيادات العليا والقيادات التنفيذية بقطاع المعاهد الأزهرية والمناطق الأزهرية والمعاهد الأزهرية .

وأُسفرت عن مركزية صناعة القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي ، قلة الاهتمام بوجود توصيف وظيفي دقيق يوضح اختصاصات ومسئوليات الإدارات والأقسام، ضعف مشاركة العاملين في عملية صنع القرار المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، يُطبق نظام التعليم الأزهرى نظام موحد للحوافز لجميع العاملين ، قلة الاهتمام بوجود معايير واضحة ومحددة ودقيقة لتقييم أداء العاملين، وإحجام الكثير من القيادات عن تفويض السلطة لمن تتوفر لهم الخبرة في المستويات الإدارية الدنيا.

ثانياً : دراسات خاصة بمدخل الإدارة بالاستثناء :

(١) دراسة (أحمد أكرم جمال عمار ، ٢٠١٦)(٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء فى الجامعات الفلسطينية بغزة وانعكاس ذلك على تنمية الخصائص الريادية للموظفين الإداريين والتي من شأنها النهوض بالجامعات الفلسطينية إلى الريادة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذى يصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها ، وطبقت على عينة حجمها (٢٨٣) مفردة من الموظفين العاملين بنسبة (٢٦.٢%) من مجتمع الدراسة واختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية فى الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة كبيرة لكلا المتغيرين فقد بلغ المتوسط النسبي للإدارة بالاستثناء (٧٢.٣٥%) والمتوسط النسبي لتنمية الخصائص الريادية (٨١.١١%) ، توجد علاقة طردية كبيرة ذات دلالة احصائية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وبين تنمية الخصائص الريادية فى الجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة .

(٢) دراسة (رياء بنت خليفة بن فاضل الحراسي ، ٢٠١٦)(٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدارس التعليم الأساسي فى محافظة الداخلية بسلطنة عمان ، وطبقت على عينة حجمها(٤٤٥) مديراً ومساعداً ومعلماً أول ، وقد استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي ، **ومن أهم النتائج** التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة ، كما توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء في محافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغير الخبرة في مجال التخطيط والتقارير والإجمالي لصالح فئة الإناث ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التنظيم والاتصالات، كذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات وكذلك المؤهل العلمي في كافة مجالات الدراسة ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي في كافة مجالات الدراسة ككل لصالح مدير المدرسة .

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يستثنى مدير المدرسة نفسه من القيام ببعض الأعمال الإدارية في مجال الاتصال مثل الرد على الخطابات الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم ، وفي مجال التقارير كإعداد تقارير عن الرحلات والزيارات الداخلية التي تقوم بها المدرسة، وايضاً في مجال الحوافز مثل تكريم المعلمين المقدمين للبرامج التدريبية.

(٣) دراسة هيتلاند (Hetland ، 2011) (٢٨)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأساليب الإدارية لمدراء المدارس وشعور الموظفين بالرضا ، **واستخدمت** الدراسة مقياس القيادة متعدد العوامل ، **وقد طبقت** على عينة بحثية بلغت (٦٦١) موظف ، **وتوصل الباحث** في هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالاستثناء وبين شعور العاملين بالرضا.

(٤) دراسة (Elderderly Ahmed Medany 2017) (٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة بالاستثناء في تحقيق الريادة الرائدة وبقاء المؤسسات ونموها ومحاولة زيادة فعاليتها وأدائها في ضوء التحديات الكبيرة التي تواجهها، **وأظهرت** نتائج الدراسة أن القيادة الريادية لديها القدرة على التأثير على العاملين وأداء المؤسسات استناداً إلى مبادئ وأسس الإدارة الحديثة كالإدارة بالاستثناء بما يمكن المنظمات من تحقيق روح المبادرة والاستباقية بين المنظمات الأخرى .

مصطلحات الدراسة:

إدارة المعاهد الأزهرية

هي كل من يتولى مسئولية الإشراف والتوجيه والإدارة في المعاهد الأزهرية بأنواعها ومراحلها المختلفة ويصدر بتنظيم أجهزتها وتحديد الاختصاص فيها قرار من شيخ الأزهر ويتكون من مدير عام من علماء الأزهر ، كما يكون لها وكيل أو أكثر يعاون المدير العام ويقوم مقامه عند غيابه ، وعدد من العاملين اللازمين لتصريف الشؤون الفنية والإدارية والمالية ومباشرة اختصاصاتها. (٢٣)

التعريف الإجرائي لإدارة المعاهد الأزهرية :

هي مجموعة الأفراد متمثلة فى [شيخ المعهد ، وكلاء المعهد الشرعي والعربي والثقافي ومعلمي المعاهد الأزهرية] والذين يقومون بالأنشطة والمبادرات والعمليات المتمثلة فى التخطيط والمتابعة والتقييم والتوجيه واتخاذ القرار من أجل إعداد مخرج تعليمي أزهرى إعداداً جيداً متكاملأً وفق السياسة التعليمية للأزهر الشريف .

الإدارة بالاستثناء :

الإدارة بالاستثناء هي أسلوب تمكن المديرين من التركيز فقط على الانحراف الاستثنائي بدلاً من محاولة تصحيح كل انحراف ، فهي تتيح للمديرين التركيز على المشكلات التى تحتاج لعناية منهم وتجنب التعامل مع المشكلات التى يمكن التعامل معها بشكل جيد من قبل المرؤوسين (٣٢ : ٥٤) "هي اسلوب يمكن المديرين من التركيز على الإنحرافات فى النتائج عن المعايير الموضوعية وعلاجها وتجاهل النتائج التى تتطابق مع المعايير ويطلق عليها الرقابة بالاستثناء " (١١ : ٦٩٦)

التعريف الإجرائي للإدارة بالاستثناء : هي اتجاه من اتجاهات الاصلاح الإدارى تقوم إدارة المعاهد الأزهرية بمقتضاه بالرقابة على الأداء ومعالجة التجاوزات حتى يتسنى لها تطوير أدائها الإدارى وصولاً للإدارة المتميزة الرائدة .

الإطار النظري:

مدخل الإدارة بالاستثناء :

تعد الإدارة بالاستثناء بجانبها الساكن والنشط إحدى أنماط القيادة التبادلية والتي من خلالها يتم عرض المشكلات على الإدارة العليا فى حالة حدوث انحرافات جوهرية تعجز المستويات الإدارية الدنيا عن حلها وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيح تلك الانحرافات وعودة الأمور إلى مسارها الطبيعي .

وتُنسب الإدارة بالاستثناء إلى الأب الروحي للإدارة العلمية **فريدريك تايلور (Frederick Taylor)** الذى يرى أن المدير يجب أن يركز انتباهه للاستثناءات من المعايير فقط ، ويهتم بالحالات الاستثنائية فقط والتي تشمل الأداء السيء جداً ، ويرى أيضاً أن الإدارة بالاستثناء تحافظ على وقت المدير عن طريق توجيه اهتمامه للمشكلات الجوهرية فقط وترك المشكلات العادية للمرؤوسين (٣٠ : ٤٥) فالإدارة بالاستثناء هي إحدى المداخل الإدارية التى يتم من خلالها عرض المشكلات والمعلومات على الإدارة العليا فى حالة واحدة فقط ، وهى وجود الاستثناءات التى تمثل انحرافاً جوهرياً عن النتائج المتوقعة فى الخطط ، وذلك ليتسنى لها التركيز على مهامها الرئيسية والاستراتيجية ، وعدا ذلك يقوم المرؤوسون بحل المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز الأعمال ولا يتم رفع المشكلة إلى المستوى الإدارى الأعلى إلا فى حالة عجز المستوى الإدارى الحالي عن حلها.

أولاً : فلسفة الإدارة بالاستثناء : -

تمثلت فكرة الإدارة بالاستثناء فى أن الإدارة العليا لا تتدخل فى سير العملية الإدارية إلا بشكل استثنائي ، وفى حالات استثنائية فقط ، وهى بذلك تنطلق من فلسفة إدارية تقوم على ما يلي: (١ : ٦٥) أ - إن المسئولية الرئيسة للإدارة العليا هي رسم السياسات ، ووضع الخطط ، وتحديد الاستراتيجيات ، فى حين أن المسئولية الرئيسة للإدارتين الوسطى والدنيا هي ترجمة تلك السياسات والاستراتيجيات إلى شكل برامج ووضعها موضع التنفيذ .

ب - إن مهمة الإدارة اليومية الرقابة على الأداء والسلوك ، وليست التدخل المباشر فى طرق التنفيذ .
ج - إن تدخل الإدارة يكون فى العادة لتصحيح الانحرافات فى الأداء والسلوك التى قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات ، والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة إلى الخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز .

د - أنه لا يمكن للإدارة أن تحسن القيام بمهامها فى الرقابة وتصحيح الانحرافات إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التى لا تستدعى تدخلها والتي تسيّر تلقائياً وفق الخطة والتنظيم .
هـ - أنه لا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة المراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات .

ثانياً : مفهوم الإدارة بالاستثناء : -

يرى جابور همست (Gabor Heemst2010) أن الإدارة بالاستثناء مبدأ من خلاله يتم تخصيص المسئوليات والسلطات إلى كل مستويات الإدارة ، على أن يتدخل المديرين فقط عندما يفشل المرؤوسين فى تحقيق معايير الأداء ، أو عندما تسوء الأمور ، فإذا كان المرؤوسين يؤدون الأداء المتوقع فلا يتخذ المدير أي إجراء ، ولا يهدر وقته وجهده فى التركيز على الأمور العادية ، وإنما يركز وقته المحدود على الأنشطة الهامة والاستراتيجية . (٢٧ : ٩٤)

والإدارة بالاستثناء "أسلوب إداري من خلاله يتجنب القائد إعطاء توجيهات جديدة إذا كانت تلك المعطاة تتناسب مع متطلبات العمل ، حيث تقتصر مراقبته للأداء على تقصى الأخطاء والتدخل باتخاذ إجراءات تقييمية وتصحيحية " (٢٢ : ٣٥)

بناءً على ما سبق فإن الإدارة بالاستثناء تساعد إدارة المعاهد الأزهرية فى توفير الجهود الضائعة فى الأعمال الروتينية واستثمار وقتها فى التفكير فى الأساليب والطرائق المختلفة للتطوير الإداري

الإدارة بالاستثناء أسلوب إداري يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات ، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويترك لممارسة النشاط دون تدخل من المستوى الأعلى إلا إذا حدثت انحرافات مهمة عن الطريق المؤدى إلى تحقيق الأهداف المخططة (١٧ : ١٢٧)

وعلى ذلك فإن الإدارة بالاستثناء أسلوب داعم ومساند لتفعيل اللامركزية الإدارية بالمعاهد الأزهرية تقوم على منح العاملين السلطات اللازمة لأداء المهام والواجبات في ضوء القواعد والمعايير الموضوعية ، الأمر الذي يؤدي لرفع الروح المعنوية لديهم بما يجعلهم يأخذوا مسئولية العمل على عاتقهم وزيادة مجهوداتهم ودوافعهم نحو العمل بكفاءة وفعالية .

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أن معظمها أكدت على أن الإدارة بالاستثناء أسلوب داعم لمبدأ تفويض السلطة ، وتقوم على أساس التعاون بين كافة المستويات الإدارية من خلال تحديد السلطات والمسئوليات والوظائف بدقة ، مع إتاحة الفرصة لكل معلم داخل المعاهد الأزهرية لممارسة أدواره بدون تدخل من شيخ المعهد إلا في حالات حدوث انحرافات كبيرة تحول دون تحقيق أهداف ورؤية المعهد ، مما يساعد إدارة المعاهد الأزهرية على القيام بالرقابة الشاملة والفعالة والمستمرة لكافة الأنشطة الإدارية ، كما أن الإدارة بالاستثناء تجعل من المعاهد الأزهرية وحدة متكاملة وفريق متعاون يحقق لشيخ المعهد مستوى من التشاركية في قراراته بما يساعده في التغلب على مشكلة مركزية القرارات وصولاً إلى اللامركزية ، وتعمل على تنمية قدرات ومواهب العاملين وإتاحة الفرص لكوادر الصف الثاني لشغل مناصب أعلى بتفويضها في بعض الاختصاصات ، مما يجعل شيخ المعهد يكرس المزيد من وقته للجهود الإبداعية الموجهة نحو تحقيق التميز الإداري للمعهد .

وبذلك تعرف الباحثة الإدارة بالاستثناء إجرائياً بأنها مدخل من مداخل التطوير الإداري يتيح لإدارة المعاهد الأزهرية فرصة التفرغ لمهمة الرقابة على الأداء ومعالجة التجاوزات والأخطاء وتركيز جهدها فقط على انحرافات الأداء غير العادي ، حتى تتمكن من تطوير أدائها الإداري وصولاً إلى مستوى التميز الإداري.

ثالثاً : مزايا الإدارة بالاستثناء : -

- يمكن أن تحقق الإدارة بالاستثناء عدداً من المزايا لعل من أبرز هذه المزايا ما يلي (٣١ : ٦٣)
- أ - الحفاظ على الكثير من وقت المديرين من خلال تفرغه للأنشطة الهامة وترك الأنشطة الروتينية للمرؤوسين .
 - ب - بسبب الممارسة العملية المباشرة فإن المرؤوسين في المستوى الأدنى من الإدارة يفكرون ويقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات البسيطة .
 - ج - إتاحة الفرصة للعاملين للتصرف في الحدود المرسومة وفي الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافاً طفيفاً عن هذه الحدود ، وفي ذلك تدريب لهم لبعض قدراتهم ومهاراتهم .
 - د - ارتفاع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشعارهم بمزيد من الحرية ، وشعورهم بأنهم يستطيعون التصرف بما يجعلهم يأخذوا مسئولية العمل على عاتقهم .
 - هـ - تعاون الإدارة في تغطية كافة الأنشطة الإدارية ، وتعمل على تقوية أنظمة الإشراف في المؤسسة .

و - تمكن الإدارة العليا من الاستفادة من المواهب والكفاءات الموجودة بالمستويات الإدارية الدنيا.

ز - يشعر المرؤوسين بمزيد من الحرية ويأخذوا مسئولية العمل على عاتقهم .

ح - تعطى وقت أكثر للمدير فى التفكير فى أساليب التطوير .

ط - توفير الجهد الضائع فى اتخاذ قرارات روتينية وإسناد تطبيقها للعاملين حسب قدراتهم .

ى - تعمل على كشف المشكلات والانحرافات بوقت مبكر ، ففتيح فرصة للإدارة لمعالجتها أولاً بأول.

ك - تساعد فى تنمية جيل جديد من المديرين ، وذلك بتدريبهم وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة وتأهيلهم لتولى مناصب أعلى فى الهرم التنظيمى.

وأكد شامة أن تطبيق الإدارة بالاستثناء يعمل على تركيز جهود الرؤساء على المشكلات الرئيسية بدلاً من الاهتمام بجميع المشكلات ، وتحث الرؤساء على مراجعة التاريخ الماضى ودراسة البيانات ذات الصلة لأنها تعتبر الأساس الذى تستند إليه المعايير التى تلاحظ الاستثناءات منها ، كما توفر الإدارة بالاستثناء مقاييس نوعية وكمية للحكم على المواقف والأشخاص ، فهي تساعد فى تقييم الأداء من خلال توفير أساليب تقييم أكثر موضوعية ، وتركز الإدارة بالاستثناء على النتائج ، حيث تسعى لربط الأسباب بالنتائج التنظيمية الشاملة ، وتضمن استخدام المواهب الإدارية بشكل أفضل (٢٦ : ٩٣)

وبناءً على ما تقدم فإن تطبيق الإدارة بالاستثناء داخل المعاهد الأزهرية سوف يحقق العديد من الفوائد، فهي تعمل على زيادة درجة انتماء العاملين للمعهد كونهم مشاركين فى تطبيق أهدافه ، وتخفيف أعباء مستويات الإدارة العليا بما يتيح الفرصة لإدارة تلك المعاهد للتخطيط والرقابة بدلاً من الاستغراق فى التفاصيل ، وتعمل الإدارة بالاستثناء على إشباع حاجات العاملين، كالحاجة إلى الاستقلال وتحقيق الذات ، والحاجة للانتماء لفريق عمل والعمل بروح الفريق ، فضلاً عن تنمية كفاءة الإدارة وتنمية قدراتهم ورفع الروح المعنوية للعاملين نظراً لتفويضهم السلطة فى كثير من الأمور ، وتقلل من ضغوط العمل داخل المعهد ، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة (محمود ابراهيم عواد ٢٠١٧) التى أوصت بضرورة استخدام العديد من الأساليب الإدارية الناجحة كأسلوب الإدارة بالاستثناء لتخفيف حدة الضغوط التى تعيق العمل داخل المدرسة، ولتحقيق دمج العاملين فى البيئة المدرسية ، وزيادة حيويتهم ودافعيتهم (١٩ : ٣٣٥)

خامساً : مراحل الإدارة بالاستثناء :

تمر الإدارة بالاستثناء بستة مراحل تتمثل فى : مرحلة القياس والتشخيص ، مرحلة التنبؤ والتخطيط مرحلة اختيار المعايير ، مرحلة الملاحظة والمتابعة ، مرحلة المقارنة وتحديد الانحرافات ، مرحلة اتخاذ القرارات ، وفيما يلى عرض تلك المراحل بالشرح والتفصيل :

١- مرحلة القياس والتشخيص :-

تشتمل هذه المرحلة على تحديد العمليات الحالية ، والتعرف على أسبابها ودوافعها ، ودراسة وتحليل

المشكلات التى تعترض العمل وتحديد أهداف الأداء التنظيمى ووضع مقاييس الأداء (١٨ : ١٧٦)

وعليه ففي هذه المرحلة يتم دراسة الوضع الراهن بما يتضمنه من رصد وتشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمعاهد الأزهرية بهدف الوقوف على نواحي القوة المتمثلة في الموارد البشرية والمادية ونظم العمل الحديثة ، ونقاط الضعف التي تُعيق تحقيق أهداف الإدارة بالمعاهد الأزهرية كقلة توافر استراتيجيات تطويرية فعالة ، وضعف الموارد.

٢- مرحلة التنبؤ والتخطيط : -

حيث يتم استخدام بيانات الماضي والحاضر للتنبؤ بالأحوال في المستقبل ، وتحديد الأهداف وإعداد الخطط وبرامج العمل ومراجعة الهياكل التنظيمية (٥ : ١١٣)

ففي هذه المرحلة يتم وضع تصور مستقبلي لما سوف تكون عليه المعاهد الأزهرية بالمستقبل بناءً على أوضاع وإمكانات وقدرات المعاهد في الماضي والحاضر ، بما يساعد تلك المعاهد على قيادة التغيير والتطوير بها .

٣. مرحلة اختيار المعايير الأساسية للأداء : -

في هذه المرحلة يتم اختيار المقاييس الموضوعية والمستخدم لقياس النتائج الفعلية بحيث تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات ، وتأخذ المعايير عدة أشكال قد تكون معايير مادية ، معايير تكلفة ، معايير إرادات ، معايير غير ملموسة (٦ : ١١٣)

ومن الأسس التي تساعد على اختيار المعايير المناسبة ما يأتي : . (١٤ : ٦٥)

- أ . وضوحها وبساطتها وسهولة تطبيقها .
- ب . قوة تعبيرها عن الحالة المراد قياسها ، وقدرتها على تقديم تصور عن الانحرافات الموجودة .
- ج . احتواء مكوناتها على العناصر المؤثرة في نشاط الوحدة كالقيمة المضافة والقوة العاملة .
- د . سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدث فيها و علاقة ذلك بالمعايير الأخرى .
- هـ . شمولها لجميع أنشطة الوحدة وعدم اقتصرها على جانب أو جوانب محددة منه .
- و- توفير البيانات والمعلومات الاحصائية اللازمة لحساباتها .
- ز . توفر مستوى مناسب من الوعي لدى العاملين بأهمية المعيار ودوره في تقويم أداء مؤسساتهم وانعكاس ذلك إيجابياً على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام حوافز مُجدى .

ففي هذه المرحلة تقوم إدارة المعاهد الأزهرية بوضع معايير للأداء حيث يتم تقييم أداء العاملين في ضوءها والتأكد من أن ما تم تنفيذه يتفق مع ما هو مخطط سلفاً أم هناك انحرافات وتجاوزات في أداء العاملين ، ولذا يجب أن تكون هذه المعايير ملائمة وواضحة و متسقة مع أهداف المعاهد الأزهرية ورؤيتها المستقبلية .

٤- مرحلة الملاحظة والمتابعة :-

حيث يتم ملاحظة وقياس الأداء الفعلي واستخراج المؤشرات الهامة بصفة دورية حتى يمكن التعرف على الانحراف عن الاتجاه المخطط أولاً بأول (٥ : ١١٤)

في هذه المرحلة تتم المتابعة بصفة دورية ومنتظمة لمعرفة ما إذا كان ما تم تنفيذه من أعمال يتم وفقاً للخطة الموضوعية أم لا وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للمعايير الموضوعية سلفاً ، وبذلك فإن المتابعة الفعالة تساعد إدارة المعاهد الأزهرية على الكشف المبكر لمعوقات التنفيذ وتوجه انتباهها لوجود مشكلات ومحاولة تداركها واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها .

٥- مرحلة المقارنة وتحديد الانحرافات :-

تتمثل هذه المرحلة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية ، حيث تعتمد هذه المرحلة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء ، وحساب الانحرافات ، والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعايير مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى إلى مستوى الانحراف فهو يتطلب منه التدخل السريع لتصحيحه (٧ : ١٥٨)، وتتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية :- (٢١ : ١٧٣)

أ - قياس النتائج الفعلية للأداء بناءً على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناءً على المعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات .

ب - توصيل البيانات إلى الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين .

وتتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط من خلال الطرق الآتية :- (٩ : ١١٩)

مقارنة تاريخية : تتم عن طريق الاستعانة بأداء الماضي كمرجع للمقارنة وتقييم الأداء الحالي.

مقارنة نسبية : عن طريق المقارنة مع الأداء المتحقق للأفراد الآخرين أو الوحدات أو المنظمات الأخرى بوصفها معايير للتقييم

مقارنة هندسية : عن طريق استخدام معايير هندسية موضوعية بشكل خاص كدراسات الوقت والحركة.

وبذلك فإن هذه المرحلة تتضمن متابعة وتقييم الأداء داخل المعاهد الأزهرية بما فيها قياس الأداء ومقارنة مستويات الاداء الفعلية بالأداء المستهدف ، وتصحيح الإجراءات وما بها من انحرافات ، كما تتضمن جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها على هيئة مؤشرات محددة لتحديد مدى ما تحقق من أهداف ونتائج فعلية مع ما خطط له سلفاً .

٦- مرحلة اتخاذ القرارات :-

تمثل هذه المرحلة الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة ، ويتم فيها إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي ، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها ، وعادة ما يواجه المدير مشكلتين في هذه المرحلة وهما: [التعرف على أسباب الانحرافات ، اختيار أنسب الطرق (البدائل) لعلاج هذه الانحرافات] فضلاً عن التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية (١٣ : ٢٠٨) ، وقد يتطلب تصحيح الانحرافات تعديل الطرائق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات أو في القواعد أو توضيحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة ، وقد يتطلب التصحيح إجراء التعديل في الخطط أو في أهدافها أو في سياسات العمل أو في المناصب الإدارية أو إعادة توزيع الأفراد أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الانتاجية (٢٠ : ١٥٥).

تتضمن هذه المرحلة تعديل القصور والتجاوزات في تنفيذ الأعمال داخل المعاهد الأزهرية ، وتصحيح أي انحراف فيها ، وتعديل أو تغيير في بعض أهداف المعاهد الأزهرية والخطط والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية ، وعمل التغذية الراجعة بما يساعدها على تحقيق التطوير المستمر للأداء الإداري بها .

سادساً : دور الإدارة بالاستثناء في حل مشكلات الإدارة بالمعاهد الأزهرية :

١- مركزية اتخاذ القرارات :

تعانى إدارة المعاهد الأزهرية من المركزية وسيطرة الإدارة العليا على عمليات اتخاذ القرارات ، وعدم مشاركة كل المهتمين في العملية التعليمية ، ولكن من خلال الإدارة بالاستثناء تقوم الإدارة بتفويض بعض سلطاتها للموظفين لتسيير شئون العمل دون تدخل مباشر منها ، ولا تتدخل في قرارات تسيير المعاهد إلا في حالة ملاحظة انحرافات بين الأهداف الموضوعية والأداء الفعلي ، أي أنه في ظل الإدارة بالاستثناء تركز الإدارة العليا على القرارات الخاصة برسم المسار الاستراتيجي للمعاهد ، وتترك القرارات التكتيكية والتنفيذية لمستويات الإدارة الوسطى والدنيا .

٢- التضارب بين السلطات والمسئوليات :

تعانى إدارة المعاهد الأزهرية من قلة الاهتمام بوجود توصيف وظيفي دقيق يوضح اختصاصات ومسئوليات كل مستوى من مستويات الإدارة ، كما تعانى من تعدد الجهات الإشرافية ؛ حيث تخضع إدارة المعاهد الأزهرية مالياً وإدارياً لإشراف كل من المجلس الأعلى للأزهر ، والإدارة العامة للمعاهد الأزهرية في ذات الوقت دون تنسيق واضح ، وتضارب في الاختصاصات بينهما ، ولكن في ضوء الإدارة بالاستثناء يتم توضيح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ؛ بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات وتتحدد وظائف كل مستوى ويترك لممارسة عمله دون تدخل من المستويات الأخرى .

٣- غياب التخطيط وضعف التبصر الاستراتيجي :

تعانى إدارة المعاهد الأزهرية من ضعف قدرتها على إيجاد رؤية مستقبلية فى التخطيط للتعليم الأزهرى ، ولكن بتطبيق الإدارة بالاستثناء فإن الإدارة العليا تترك مهمة القيام بالأنشطة الروتينية للمرؤوسين مما يؤدى إلى تكريس وقت الإدارة فى رسم المسار الاستراتيجي لتلك المعاهد وبحث نواحي التطوير والقيام بالجهود الإبداعية الموجهة نحو تحقيق الريادة الإدارية للمعاهد الأزهرية .

٤- قلة توافر الرقابة الدورية الفعالة :

فى إطار الإدارة بالاستثناء يتم وضع مجموعة محددة من معايير الأداء والتي يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف ، وتحديد الاستثناءات والانحرافات ، وفى ظل الإدارة بالاستثناء تكون هناك رقابة دائمة على الأداء ، رقابة وقائية قبل حدوث الانحرافات وذلك للاستعداد لمواجهتها ومنع حدوثها ، ورقابة متزامنة أثناء العمل لتقييم الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية لاكتشاف الاستثناءات والتجاوزات ومعالجتها فور حدوثها ، ورقابة لاحقة بعد انجاز الأعمال ومقارنتها بالإنجاز المستهدف فى الخطط الموضوعية سلفاً بهدف رصد الانحرافات ومعالجتها .

٥- كثرة المسؤوليات الملقاة على عاتق شيوخ المعاهد وقلة رغبته فى تفويض سلطاته للعاملين :

نظراً لمركزية القرارات بإدارات التعليم الأزهرى فلا تتوفر رغبة لشيوخ المعاهد للأخذ بمبدأ تفويض السلطة وعدم التكامل والتعاون بين المستويات الإدارية ، وعدم منح العاملين بالمستويات الدنيا السلطات التى تساعدهم على أداء العمل وتخفيف العبء من كاهل الإدارة ، وباعتبار الإدارة بالاستثناء إدارة لتفويض السلطات فيتم تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين داخل المعاهد الأزهرية لتخفيف العبء عن كاهل شيوخ المعاهد ، ومنح الثقة للصف الثانى من القيادات ، وتهيئة جميع العاملين لقيادة أماكن عملهم ، والفرصة لهم للتنمية واكتشاف الخبرات .

٦- قلة وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والعاملين :

فى ظل الإدارة بالاستثناء تتوافر نظم اتصال مباشر بين الرؤساء والمرؤوسين فالرئيس الذى يستخدم نموذج الإدارة بالاستثناء يراقب المرؤوسين عن قرب للتنبؤ باكتشاف الأخطاء أو انتهاكات القواعد قبل حدوثها .

أداة الدراسة الميدانية

اتساقاً مع طبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها استخدمت الباحثة استبانة من إعدادها كأداة لجمع البيانات التى تتطلبها الدراسة الميدانية ، وقد راعت الباحثة فى صياغتها لعبارة الاستبانة أن تتسم بالموضوعية والبساطة بحيث لا تحتل أكثر من معنى، وتم تحديد عبارات كل محور بما يتفق مع طبيعته.

عينة الدراسة وتوصيفها:-

تم اختيار عينة من شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية بطريقة العينة العشوائية البسيطة وعددهم (٦٤) فرداً بنسبة (٦٦,٧%) من المجتمع الأصلي وعينة من معلمي المعاهد الأزهرية بطريقة العينة العشوائية البسيطة أيضاً وعددهم (٣٣٦) فرداً بنسبة (٣٨,٣%) من المجتمع الأصلي، وهذه النسب تعد كافية لتمثيل البيانات على المنحنى الاعتمادي .

جدول رقم (١)

وصف عينة الدراسة

العينة ونسبتها من المجتمع الأصلي				المجتمع الأصلي		الإدارة
النسبة %	عينة المعلمين	النسبة %	عينة شيوخ ووكلاء	معلمين	شيوخ ووكلاء	
٥٣%	١٥٤	٨٦,٧%	٢٦	٢٩٠	٣٠	الخارجة
٢٤%	٩٢	٥٦%	٢٨	٣٨٠	٥٠	الداخلة
٣٨%	٩٠	٦٢,٥%	١٠	٢٣٤	١٦	الفرافة
٣٨,٣%	٣٣٦	٦٦,٧%	٦٤	٩٠٤	٩٦	المجموع

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة بعض الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة ومتغيراتها المختلفة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
أ- حساب متوسط شدة الاستجابة:

الدرجة الوزنية لأعلى درجة تحقق - الدرجة الوزنية لأقل درجة تحقق

متوسط شدة الاستجابة = $\frac{\text{عدد الاختيارات}}{\text{عدد الاختيارات}}$

عدد الاختيارات

وحيث إن : الدرجة الوزنية لأعلى درجة تحقق هي (٣) ، الدرجة الوزنية لأقل درجة تحقق هي (١) ، عدد الاختيارات هو (٣) ، إذاً متوسط شدة الاستجابة = ٠,٦٧

ب - حساب الخطأ المعياري (خ م) لعينة الدراسة من القانون التالي

$$\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}} = خ م$$

حيث (أ) تعنى متوسط شدة الاستجابة ، و(ب) تعنى ١- أ , و(ن) تعنى عدد أفراد العينة ، والجدول التالي يوضح عدد الأفراد المستجيبين على الاستبيان وقيمة الخطأ المعياري لها :

جدول رقم (٢)

عدد المستجيبين على الاستبيان وقيمة الخطأ المعياري لها

الخطأ المعياري (خ م)	العدد(ن)	العينة
٠,٠٢٥	٣٥٠	العينة ككل
٠,٠٥٩	٦٤	عينة الشيوخ والوكلاء
٠,٠٢٨	٢٨٦	عينة المعلمين

ج . تعيين مدى الثقة لنسبة متوسط شدة الاستجابة من القانون التالي :

مدى الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = متوسط شدة الاستجابة + (الخطأ المعياري \times ١,٩٦) عند

درجة ثقة ٠,٩٥ ، وشك ٠,٠٥ ، فيكون الحد الأعلى للثقة ٠,٧١٩ ، والحد الأدنى للثقة ٠,٦٢١ .

نتائج الدراسة وتفسيرها:

بعد عرض المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة تقوم الباحثة بعرض تحليل شامل لنتائج

الدراسة وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة من خلال ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً للوزن النسبي.

م	العـبارة	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التحقق
١	يوجد وصف وظيفي لكل فرد من أفراد الهيكل الإداري بالمعهد (شيخ معهد ، وكيل معهد ، معلم).	٠,٥٤	السادس	غير محققة
٢	تتناسب السلطات الممنوحة لإدارة المعهد مع حجم المسؤوليات القائمين بها.	٠,٦٢	الثالث	غير محققة
٣	تدعم إدارة المعهد تدريب وتنمية صف ثان من القيادات الإدارية داخل المعهد.	٠,٦١	الرابع	غير محققة
٤	تمنح إدارة المعهد بعض صلاحياتها للعاملين الأكفاء .	٠,٥١	التاسع	غير محققة
٥	تقوم إدارة المعهد بالمراجعة الدورية للمهام بقصد توفير الوقت للأمور المهمة والاستثنائية.	٠,٥٩	الخامس	غير محققة
٦	تضع إدارة المعهد خطاً تنفيذية للتعامل مع الاستثناءات في فترة وجيزة	٠,٥٤	السادس	غير محققة
٧	تقوم إدارة المعهد بتصحيح الانحرافات أول بأول لمنع تضخمها.	٠,٦٥	الثاني	محققة إلى حد ما
٨	تُطبق إدارة المعهد نظام الحوافز المرتبط بمستوى الأداء .	٠,٥١	التاسع	غير محققة
٩	تُكون إدارة المعهد فرقا لإدارة الأزمات داخل المعهد	٠,٥٤	السادس	غير محققة
١٠	يُفعل الاتصال الصاعد لإبلاغ إدارة المعهد بالانحرافات في الخطط الموضوعة.	٠,٧٠	الأول	محققة إلى حد ما

من بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

- حصلت العبارة (١٠) والتي تنص على " يُفعل الاتصال الصاعد لإبلاغ إدارة المعهد بالانحرافات في الخطط الموضوعة" على الترتيب الأول وهي محققة إلى حد ما بوزن نسبي(٠,٧٠) ، وترجع الباحثة ذلك لقلّة وجود قنوات اتصال فعالة بين العاملين بالمعاهد الأزهرية والإدارة العليا ؛ حيث إن الاتصال بين إدارة المعهد والعاملين يحكمه التنظيم الهرمي القائم على المركزية.
- حصلت العبارة رقم (٧) والتي تنص على " تقوم إدارة المعهد بتصحيح الانحرافات أول بأول لمنع تضخمها" على الترتيب الثاني وهي محققة إلى حد ما بوزن نسبي(٠,٦٥) ، وترجع الباحثة ذلك إلى انشغال إدارة المعهد بتسيير العمل اليومي مع كثرة الأعباء والمسئوليات الملقاة على عاتقها ، وما تمثله هذه المشكلات والانحرافات من موقف ضاغط ومفاجيء على إدارة المعهد يؤدي إلى التأخر في معالجتها
- حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تتناسب السلطات الممنوحة لإدارة المعهد مع حجم المسؤوليات القائمين بها" على الترتيب الثالث وهي "غير محققة" بوزن نسبي(٠,٦٢)، أي أن السلطات

الممنوحة لإدارة المعهد لا تتناسب مع حجم المسؤوليات الموكلة إليها **وُترجع الباحثة ذلك إلى أن إدارة المعاهد الأزهرية مُقيدة باللوائح والقوانين دون منحها الحرية الكافية للتصرف** إزاء بعض المواقف التي تتطلب سرعة التصرف دون اللجوء إلى الإجراءات الإدارية الروتينية ، وتختلف عن دراسة (مصطفى عمر محمد ٢٠١٢) التي أسفرت عن تناسب المسؤوليات مع السلطات الممنوحة لكل مسئول داخل المعامل الإنتاجية بمحافظة السلمانية.

_ حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " **تُدعم إدارة المعهد تدريب وتنمية صف ثانٍ من القيادات الإدارية داخل المعهد**" على الترتيب الرابع وهي "غير محققة" بوزن نسبي (٠,٦١) ، **وُترجع الباحثة ذلك إلى قلة اهتمام إدارة المعاهد الأزهرية بتفويض بعض السلطات للعاملين في تنفيذ المسؤوليات والأعمال الإدارية ، وخوف إدارة المعهد من ألا يحسن المعلمين اتخاذ القرارات أو خوفهم من تحمل مسؤولية أخطاء القيادات الإدارية في المستويات الدنيا ؛ الأمر الذي يؤدي إلى القضاء على الكوادر الناجحة ، ويقضى على عملية إعداد صف ثانٍ من القيادات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية ، فقد أوصت دراسة (أحمد محمد الحادي عمر، ٢٠١١) بإعداد صف ثانٍ من المديرين الأكفاء في مجال التعليم من خلال عمل دورات تدريبية في مجال الإدارة.**

_ حصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " **تقوم إدارة المعهد بالمراجعة الدورية للمهام بقصد توفير الوقت للأمر المهمة والاستثنائية**" على الترتيب الخامس وهي غير محققة بوزن نسبي (٠,٥٦) ، **وُترجع الباحثة ذلك إلى إتباع إدارة المعاهد الأزهرية الأساليب الإدارية التقليدية ، وقلة اقتناعها بالعمل بالأساليب الإدارية الحديثة التي تُعينهم على أداء مهامهم بأقل وقت وجهد ممكن.**

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (عمر مصطفى محمد، ٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن إدارة الشركات المبحوثة لا تهتم بمراجعة المهام والأعمال وتشخيص طبيعة العمل.

- حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " **يوجد وصف وظيفي لكل فرد من أفراد الهيكل الإداري بالمعهد (شيخ المعهد ، وكيل المعهد ، المعلمين)**" على الترتيب السادس وهي "غير محققة" بوزن نسبي (٠,٥٤) ، **وعليه فإن إدارة المعاهد الأزهرية تعاني من قلة الاهتمام بوجود وصف وظيفي يوضح اختصاصات ومسئوليات كل فرد من أفراد الهيكل الإداري بالمعهد ، وُترجع الباحثة ذلك إلى قصور إدارة شؤون الأفراد بقطاع المعاهد الأزهرية عن القيام بدورها في عمل حصر الوظائف وتوصيفها، ومن ثم إرسال النشرات التي تشرح كيفية القيام بالأعمال المختلفة داخل المعاهد الأزهرية.**

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد أبو الحمد عبد اللاه ٢٠١٨) التي توصلت إلى قلة اهتمام قطاع المعاهد الأزهرية بوجود توصيف وظيفي يوضح اختصاصات ومسئوليات الإدارات والأقسام والوحدات داخل إدارات التعليم الأزهرى قبل الجامعي.

_ كما حصلت أيضاً العبارة رقم (٦) والتي تنص على " تضع إدارة المعهد خطاً تنفيذية للتعامل مع الاستثناءات في فترة وجيزة" على الترتيب السادس وهي غير محققة بوزن نسبي (٠,٥٤) ، وتُرجع الباحثة ذلك إلى قلة البرامج والدورات التدريبية المقدمة لإدارة المعاهد الأزهرية في مجال التخطيط والتي تمكنها من وضع الخطط ؛ حيث إن إدارة المعاهد الأزهرية ينقصها الأساليب والمعايير اللازمة للتخطيط والتي من خلالها يتم تحويل هذه المعايير إلى إجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز الإداري.

وتتفق هذه النتيجة عن ما أشارت إليه دراسة(أحمد أبو الحمد عبد اللاه، ٢٠١٨) من أن مهمة إدارة المعهد اشرافيه توجيهية وليست تخطيطية ، وتعتمد في ممارسة أنشطتها الضرورية والرئيسة على المجلس الأعلى للأزهر وخاصة في مجال التخطيط ، كما توصلت دراسة(عمر مصطفى محمد، ٢٠١٢) إلى إهتمام إدارة الشركة بوقت تخطيط المستقبل بدلاً من التفاجؤ بالأحداث.

_ وحصلت أيضاً العبارة رقم (٩) والتي تنص على " تكون إدارة المعهد فرقة لإدارة الأزمات داخل المعهد" على الترتيب السادس وهي غير محققة بوزن نسبي (٠,٥٤) ، وتُرجع الباحثة ذلك إلى افتقار إدارة المعاهد الأزهرية للأساليب الإدارية الحديثة والتي تهتم بفرق إدارة الأزمات كأسلوب الجودة الشاملة ، وعلى الرغم من حصول الكثير من المعاهد الأزهرية على الجودة إلا أنها شكلية وغير مُفعلة عملياً داخل المعاهد.

_ حصلت العبارة رقم(٤) والتي تنص على " تمنح إدارة المعهد بعض صلاحياتها للعاملين الأكفاء" على الترتيب التاسع وهي "غير محققة" بوزن نسبة (٠,٥١) ، وتُرجع الباحثة ذلك إلى التزام إدارة المعاهد الأزهرية بالنظم والإجراءات واللوائح والقرارات التي تملئها عليها الإدارة العليا ، والتي تُعرض المعلمين الأكفاء إلى ضغوط تجعلهم مجرد أدوات تنفيذ لتلك التعليمات ، وتحرمهم من فرص المشاركة والتفاعل الحقيقي داخل المعاهد ، وما يترتب على ذلك من نتائج سلبية على العمل والعاملين ذوى الخبرة من انخفاض الروح المعنوية وقتل الإبداع والابتكار لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمود محمد سعيد إبراهيم، ٢٠١٧) التي توصلت لقلة تفويض شيخ المعهد بعض الأعمال للمعلمين لعدم وجود الثقة الكافية في المعلمين والخوف من المساءلة القانونية ، وإتباع التعليمات الواردة من قطاع المعاهد الأزهرية بحرفية كاملة.

ـ حصلت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " تُطبق إدارة المعهد نظام الحوافز المرتبط بمستوى الأداء" على الترتيب التاسع أيضاً وهي غير محققة بوزن نسبي (٥١،٠)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد أبو الحمد عبد اللاه، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن نظام التعليم الأزهري قبل الجامعي نظام موحد للحوافز لجميع العاملين ، ولا يُشجع المتميزين منهم ولا يُساهم في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى جودته.

ملخص لأهم النتائج:

- ١- تطبيق إدارة المعاهد الأزهرية نظم موحدة للحوافز غير مرتبطة بأداء العاملين ، بما يفقد العاملين الدافع للإنجاز والتميز، والافتقار إلى الدقة والموضوعية في التقارير الرقابية.
- ٢- افتقار إدارة المعاهد الأزهرية للخطط التنفيذية للتعامل مع الاستثناءات والحالات الطارئة.
- ٣- قلة إهتمام إدارة المعاهد الأزهرية بتكوين فرق لإدارة الأزمات داخل المعاهد
- ٤- قلة اهتمام إدارة المعاهد الأزهرية بوضع نظم لتعقب ومتابعة التجاوزات والانحرافات بشكل مستمر .
- ٥ - غياب الخطط الوقائية التي يجب أن تضعها إدارة المعاهد الأزهرية لتفادي الانحرافات قبل حدوثها.
- ٦- قلة الاهتمام بوجود توصيف وظيفي دقيق يوضح واجبات واختصاصات ومسئوليات كل فرد من أفراد الهيكل الإداري بالمعهد.
- ٧- قلة تكافؤ السلطات الممنوحة لإدارة المعاهد الأزهرية مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها؛ فإدارة المعاهد الأزهرية ما هي إلا أدوات لتنفيذ القرارات واللوائح الصادرة من قطاع المعاهد الأزهرية دون منحها الحرية الكافية للتصرف في المواقف الطارئة ، مما يحد من فعالية الممارسات الإدارية لإدارة المعاهد الأزهرية.
- ٨- غياب الدعم المقدم من إدارة المعاهد الأزهرية لتدريب وتنمية صف ثانٍ من القيادات الإدارية داخل المعهد.

مقترحات الدراسة:

- ١- تركيز اهتمام إدارة المعاهد الأزهرية على المهام والوظائف المتعلقة بانحرافات النتائج عن المعايير، وتفويض سلطاتها للعاملين لتولى المهام المتعلقة بالنتائج المطابقة للمعايير باعتبارها قرارات روتينية.
- ٢- تقليل النزعة الإدارية الفردية لدى إدارة المعاهد الأزهرية من خلال إقناعها بأن الأدوار الجديدة لها تستلزم تفويض بعض صلاحياتها للعاملين ، وتفرغها للمتابعة والرقابة وتركيز جهودها بمهام أوسع تستلزم التفكير في مستقبل المعهد ووضع الخطط والاستراتيجيات له.
- ٣- ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات ، لضمان المشاركة الفعالة من قبل جميع العاملين بالمعهد في عمليات التطوير ، ومنحهم الفرصة لاكتساب الخبرات واستثمار قدراتهم وامكانياتهم لصالح المعهد.

- ٤- إعطاء الثقة لجميع العاملين ، وتشجيعهم على التصرف ومواجهة الانحرافات والاستثناءات داخل المعهد.
- ٥ - قيام إدارة المعاهد الأزهرية بتكوين فرق لإدارة الأزمات داخل المعهد ، وذلك لاتخاذ إجراءات فاعلة لمواجهة الانحرافات والاستثناءات فى العمل الإدارى.
- ٦- الاتصال المتبادل بين إدارة المعاهد الأزهرية والعاملين من خلال وجود نظام كفاء للاتصال من أعلى لأسفل ، ومن أسفل لأعلى لتقديم المقترحات المتعلقة بالعمل ، والحلول المناسبة للانحرافات والمشكلات التى تعوق العمل داخل المعاهد ، فضلاً عن عقد لقاءات دورية معهم للاستماع إلى شكاوهم وذلك لتنمية العلاقة بينهما واحترام كل منهما لعمل الآخر.
- ٧- تشجيع الإدارة الإبداعية ، والتخلص من بيروقراطية العمل الإدارى داخل المعاهد الأزهرية ، وذلك من خلال التشجيع الدائم للمبادرات الجديدة ، والأفكار الإبداعية لمواجهة الاستثناءات ، وتحديد نظام واضح وعادل لمنع المكافآت والحوافز التشجيعية.
- ٨- وضع نظام واضح لمكافأة المتميزين من المعلمين ، والاهتمام بنظام المكافآت المشروطة ، وذلك من خلال ربط الحافز بنسبة الإنجاز
- ٩ - تعديل التشريعات المنظمة للعمل بالمعاهد الأزهرية وإعطائها سلطات حقيقية تمكنها من التفرغ لمهمة الرقابة على الأداء ومعالجة الحالات الاستثنائية وإحداث التغييرات المطلوبة دون اللجوء إلى رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- (١) ابراهيم بن عبدالله الزغبير ، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، ٢٠١١ .
- (٢) أحمد أكرم جمال عمار ، مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، ٢٠١٦ .
- (٣) أحمد شبل عبد الرحمن ، تصور مقترح للتمكين الإدارى بالمعاهد الثانوية الأزهرية فى ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، ٢٠١٧ .
- (٤) أحمد محمد الحادي عمر ، المشكلات الإدارية بالمعاهد الابتدائية الأزهرية فى ضوء بعض المتغيرات المعاصرة وكيفية التغلب عليها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية بالگردقة ، جامعة جنوب الوادي ، البحر الأحمر ، ٢٠١٧ .
- (٥) حسين أحمد الطراونة ، توفيق صالح عبد الهادي ، الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان ، ٢٠١١ .
- (٦) حمزة الجبالي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار عالم الثقافة ، عمان ، ٢٠١٦ .
- (٧) رائد محمد عبد ربه ، مبادئ إدارة الأعمال ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٣ .
- (٨) رياء بنت خليفة بن فاضل الحراسى ، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالاستثناء فى محافظة الداخلية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى ، ٢٠١٦ .
- (٩) صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٦ ، ص ١١٩ .
- (١٠) عادل فوزي رجب طایل ، تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية فى ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
- (١١) علاقي عبدالقادر مدنى ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط ٩ ، دار جدة للنشر والتوزيع ، جدة ، ٢٠٠٠ .
- (١٢) فيصل بن معيض ال سميير ، استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإدارى ودورها فى تعزيز الأمن الوطني ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، ٢٠٠٧ .
- (١٣) كمال الأغا ، محمود عبد المجيد عساف ، الإدارة والتخطيط التربوى ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٥ .

- (١٤) مجيد جعفر الكرخي ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٤ .
- (١٥) محسن لبيب وآخرون ، تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية، مجلة التربية، ع ١٤٠، ج١، القاهرة ، ٢٠٠٩ .
- (١٦) محمد أبو الحمد عبد اللاه ، تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، ٢٠١٨ .
- (١٧) محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، ٢٠١٦ .
- (١٨) محمد صبري حافظ ، السيد محمود البحيري ، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٩ .
- (١٩) محمود ابراهيم عواد خلف الله ، ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية ، مجلة جامعة الأقصى ، مج ٢١ ، ٢٤ ، فلسطين ، يونيو ٢٠١٧ ، ص ص (٣٢٨: ٣٧٣) .
- (٢٠) محمود حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، دار الكتب والوثائق العراقية ، العراق ، ٢٠١٤ .
- (٢١) منال أحمد البارودي ، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٥ .
- (٢٢) يوسف قطامي ، منى أبو نعيم ، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق ، مركز دبيونو لتعليم الفكر ، الأردن ، ٢٠١٦ .
- (٢٣) الأزهر الشريف ، قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ، المواد (٨٧، ٨٦، ٨٥) ، المطابع الأميرية ، القاهرة ، ١٩٦١ .

References :

- (24) can Akdeniz , **management by exception explained** , All rights reserved , Germany, 2015 , p 67 .
- (25) Elderdery Ahmed Medany, the role of management by exception in achieving entrepreneurial leadership , **Journal of Economic Adminisrative** vol 1, n 8, plastein , 2017.
- (26) F. C . Shama . **Human Resource Management** . SBPD Publications , 2016
- (27) Gabor vis van Heemst , etal , **project management based on prince** , Van Haren , Holland , 2010.
- (28) Hetlannd , H. et – al. le adership and fulfillment of the three basic psychological needs at work , **career development international**, 16(5) , 2011.
- (29)Kasem , Rasel Mohammad **Management tools and business development methods** springer science Germany 2014
- (30) Michael Armstrong , **How to be an Even Better Manager A Complete A -Z of proven Techniques & Essential Skills** , 7^{ed} , kogan page publishers , London , 2008.
- (31)N .V .R Naidu & T . Krishna R aa , **management and Entrepreneur ship** , L .K international publishing Hose , New delhi , 2013.
- (32) Zahrajabeen , D. Vaijyanthi , etal , **Management principles** , State Institute of Commerce Education , U .s .A , 2010 .



كلية معتمدة من هيئة ضمان
جودة التعليم والاعتماد



كلية التربية
قسم اصول التربية

استبانة حول
واقع الإدارة بالمعاهد الأزهرية بالوادي الجديد
في ضوء مدخل الإدارة بالاستثناء
للحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص (إدارة تعليمية)

إعداد

الباحثة/ انتصار محمد عيد بخيت
معلم أول (أ) رياضيات بمعهد ناصر الابتدائي الأزهرى

إشراف

أ . د / ناصر محمد محمود عامر

أ . م . د / منال موسى سعيد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ أصول التربية المساعد

عميد كلية التربية بالوادي الجديد

رئيس قسم أصول التربية بالوادي الجديد

جامعة الوادي الجديد

جامعة الوادي الجديد

(١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م)

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة للحصول على درجة الماجستير فى التربية بقسم أصول التربية بكلية التربية - جامعة الوادي الجديد بعنوان " تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد فى ضوء مدخل الإدارة بالاستثناء " وتقتضى إجراءات الدراسة استخدام استبانة للتعرف على واقع الإدارة بالمعاهد الأزهرية فى ضوء مدخل الإدارة بالاستثناء ، فالرجاء من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم حول مدى تحقق مضمون كل عبارة من عبارات الاستبانة التى بين أيديكم وذلك بوضع علامة (✓) أمام العبارة أسفل الخانة التى تتفق مع وجهة نظركم ، والباحثة إذ تشكر حسن تعاونكم وتؤكد لكم أن ما تدلون به من بيانات ومعلومات لا يُستخدم إلا فى أغراض البحث العلمي.

ولسيادتكم جزيل الشكر والعرفان

مع العلم أن مدخل الإدارة بالاستثناء هو : مدخل من مداخل التطوير الإدارى يُتيح لإدارة المعاهد الأزهرية فرصة التفرغ لمهمة الرقابة على الأداء ومعالجة التجاوزات والأخطاء وتركيز جهدها فقط على انحرافات الأداء غير العادي ؛ حتى تتمكن من تطوير أدائها وصولاً إلى مستوى التميز الإدارى.

أولاً : البيانات الأولية

من فضلك املأ البيانات التالية:

- الاسم (اختياري).....
- المعهد:
- النوع: ذكر () أنثى ()
- مدة العمل بالمعهد: أقل من ٥ سنوات () أكثر من ٥ سنوات ()
- الوظيفة الحالية: شيخ معهد () وكيل معهد () معلم ()

ثانياً : عبارات الاستبيان

من فضلك اقرأ كل عبارة بعناية قبل الإجابة عليها:

م	العبارة	تتحقق	إلى حد ما	لا تتحقق
١	يوجد وصف وظيفي لكل فرد من أفراد الهيكل الإداري بالمعهد (شيخ معهد ، وكيل معهد ، معلم).			
٢	تناسب السلطات الممنوحة لإدارة المعهد مع حجم المسؤوليات القائمين بها.			
٣	تدعم إدارة المعهد تدريب وتنمية صف ثان من القيادات الإدارية داخل المعهد.			
٤	تمنح إدارة المعهد بعض صلاحياتها للعاملين الأكفاء.			
٥	تقوم إدارة المعهد بالمراجعة الدورية للمهام بقصد توفير الوقت للأمور المهمة والاستثنائية.			
٦	تضع إدارة المعهد خططاً تنفيذية للتعامل مع الاستثناءات في فترة وجيزة			
٧	تقوم إدارة المعهد بتصحيح الانحرافات أول بأول لمنع تضخمها.			
٨	تُطبق إدارة المعهد نظام الحوافز المرتبط بمستوى الأداء.			
٩	تُكون إدارة المعهد فرقا لإدارة الأزمات داخل المعهد			
١٠	يُفعل الاتصال الصاعد لإبلاغ إدارة المعهد بالانحرافات في الخطط الموضوعة.			