جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين

إسلام سليمان طلب السويطي

رسالة ماجستير

القدس– فلسطين

1445 هـ / 2024 م

الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين

إعداد:

إسلام سليمان طلب السويطي

بكالوريوس إدارة أعمال –جامعة الخليل – الخليل– فلسطين

المشرف: د. سلوى البرغوثي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة

القدس– فلسطين

1445 هـ / 2024 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المؤسسات الحكومية في جنوب الخليل

من وجهة نظر الموظفين الإداريين

اسم الطالبة: إسلام سليمان طلب السويطي
الرقم الجامعي: 22112142

المشرف: د. سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/06/09 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سلوى البرغوثي التوقيع:
2. ممتحنا داخليا: د. نضال درويش التوقيع:
3. ممتحنا خارجيا: د. محمد عوض التوقيع:

القدس– فلسطين

1445 هـ / 2024 م

إهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه والدي الغالي...

إلى نور عيوني وضوء دربي أمي الغالية...

إلى زوجي الذي كان خير عونٍ لي في مسيرتي...

إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد ابني الحبيب يوسف...

إلى سندي الدائم ومصدر فخري واعتزازي أخوتي وأخواتي...

إلى الحب الخالد في قلوبنا فلسطين الحبيبة...

إلى كل من أحب في الله أهديكم جميعاً ثمرة جهدي...

الباحثة: إسلام سليمان طلب السويطي

إقرار

أقرُّ انا مُعِدّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيث ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقَدَّم لنيل أيّة درجة عُليا لأيّة جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:

إسلام سليمان طلب السويطي

التاريخ: 06/09 /2024 م

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إلمام هذا البحث العلمي، والذي بعث فينا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد الله حمداً كثيراً ، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أتقدم بخالص شكري إلى جامعة القدس ممثلة بإدارتها ودوائرها، ومعهد التنمية المستدامة من إدارة، وأكاديميين وإداريين وفنيين.

كما أتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى أستاذتي الدكتورة المشرفة "سلوى البرغوثي" على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضع دراستنا في جوانبها المختلفة، وصبرها علينا.

كما وأتقدم بشكري الجزيل إلى محكمي الاستبيان وزملائي الموظفين في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة على جهودهم ووقتهم في مساعدتي لإنجاز هذه الْدِّراسَة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتَقْدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور نضال درويش والدكتور محمد عوض لتنقيح الرسالة وإثرائها..

ختاماً أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث سواء بالعمل، أو التوجيه، أو النصح، أو الدعاء، فلهم مني جزيل الشكر وعظيم العرفان والحمد لله رب العالمين.

الباحثة: إسلام سليمان طلب السويطي

تعريفات نظرية

الإدارة بالاستثناء		أسلوب إداري يتمكن المدير من خلاله من تركيز اهتمامه على أكثر المناطق حساسية في المنظمة، بما يتيح للمستويات الأدنى من الموظفين إنجاز الأعمال الروتينية (الرميح والبسيمي، 2023)
الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة		دَرَجِـة إيمان الفرد بالقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة، والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه، والتوقعات الإيجابية لنوايا الآخرين (عباس، 2023)

تعريفات إجرائية

الإدارة بالاستثناء		أسلوب إداري يقوم المدير على أساسه بتفويض السلطات للمرؤوسين للقيام بأعمالهم الروتينية دون أي تدخل مباشر من قبله إلا في حالة حدوث انحرافات عن المعايير المعمول بها، مما يتيح للمدير التركيز على الأعمال الأكثر أهمية وحساسية للمنظمة.
الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة		قناعة ومعتقدات وإيمان الفرد وتوقعاته الإيجابية تجاه رئيسه في العمل وزملائه والإدارة العليا مما ينتج عنه رضا والتزام وتعاون وقوة في علاقات المنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي تحقيق أهدافها والابتعاد عن كل ما يضر مصلحتها.
الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل		مجموعة مختارة من المؤسسات التي تمارس خدماتها الحكومية وتعمل وفق قانون الخدمة المدنية في جَنوْب الْخَليل.

اختصارات الدراسة

No	الاختصار	المصطلح بالانجليزية	المصطلح بالعربية
.1	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية

ملخص:

هدفت الدارسة إلى التعرف على الإدارة بالاستثناء بأبعادها وعلاقتها بالْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة بأبعادها لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، اتبعت الْدِّراسَة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الْباحِثَة بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات من عينة الْدِّراسَة التي تم اختيارها بالطريقة الميسرة غير الاحتمالية والمكونة من (105) موظفاً وموظفة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة جَنوْب الْخَليل وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وبعد توزيع الاستبانات، وجمعها، وتحليلها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أن واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء بأبعادها (تحديد السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، وتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات) في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، كان بدَرَجِة مُرتَفِعة، في حين بينت النتائج أن واقع تطبيق إدارة الوقت في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل كان بدَرَجِة متوسطة، كما تم التوصل إلى أن مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة بأبعادها (الْثِّقة بالرئيس المباشر، الْثِّقة بالزملاء) في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، كان بدَرَجِة مُرتَفِعة، في حين بينت النتائج أن مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة بالإدارة العليا كان متوسطاً، وأشارت النتائج إلى وُجوْد عَلاقَة ارتباط بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، بحيث كلما زاد تطبيق الإدارة بالاستثناء زاد مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالإستثناء، الثقة التنظيمية.

Management by exception and its relationship to organizational trust in government institutions in South Hebron from the point of view of administrative employees"

Prepared by: Islam S. Swity

Supervisor: Dr. Salwa Al-Barghwthi

Abstract:

The study aimed to identify management by exception and its relationship to organizational trust in government institutions in South Hebron from the point of view of administrative employees. The study followed the descriptive, analytical approach, and the researcher designed a questionnaire for the purpose of collecting data from the study sample which was chosen by the easy non probabilistic method and consisting of (105) male and female employees in government institutions in South Hebron. and a set of statistical methods were used to analyze and test hypotheses using the statistical analysis program (SPSS). After distributing, collecting, and analyzing the questionnaires, the following results were reached:

The reality of applying management by exception, with its dimensions (determining authority and responsibility, delegating authority, evaluating performance and correcting deviations) in government institutions in South Hebron from the point of view of administrative employees, was to a high degree, while the results showed that the reality of applying time management in government institutions in South Hebron It came in at a moderate degree. It was also found that the level of organizational trust in its dimensions (trust in the direct supervisor, trust in colleagues) in government institutions in South Hebron from the point of view of administrative employees was high, while the results showed that the level of organizational trust in senior management was medium. The results indicated that there is a correlation between the application of management by exception and organizational trust in government institutions in South Hebron from the point of view of administrative employees, such that the greater the application of management by exception, the greater the level of organizational trust in government institutions.

Key words: management by exception, organizational trust.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي العديد من التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، مما أدى إلى وضعها أمام تحديات كبيرة ومستجدة، لذلك كان لزاماً على هذه المنظمات بحث العوامل التي تضمن لها مواكبة التقدم والتطور وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك بالاهتمام بالمفاهيم والمبادئ الإدارية والقيادية الحديثة التي تزخر بأساليب مختلفة للتعامل مع المرؤوسين.

لذلك تسعى منظمات الأعمال الناجحة لخلق بيئة عمل مثالية من خلال قائد فعال يؤثر في موظفيه ويمنحهم الْثِّقة إيماناً منه بكفاءتهم ومهارتهم ضمن الصلاحيات الممنوحة إليهم وإدراك حدودها وأبعادها ليصل بهم إلى أعلى درجات العطاء والانسجام مع أهداف منظمتهم ورؤيتها ورسالتها وبالتالي ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة إيجابياً.

وقد وصف محمود (2024) هذه الممارسات الإدارية بالإدارة بالاستثناء، التي تعكس شكلاً من أشكال التفويض التي يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته، من دون تدخل مباشر منه، فهو يضع حدوداً يستطيع مرؤوسوه أن يتصرفوا في ممارسات العمل ضمن هذه الحدود، بحيث لا يتدخل المدير إلا إذا حدث أمراً استثنائياً تخرج عن الإطار المحدد، بينما يتفرغ المدير للأعمال الهامة، التي تتطلب منه

جهداً، ووقتاً وتفكيراً.

وقد أشار المنتشري (2022) إلى أن تطبيق الإدارة بالاستثناء بشكل فاعل، يمكن أن يسهم إيجاباً في تعزيز دافعية العاملين للإنجاز، وتحقيق الأهداف الموضوعة، بما ينعكس إيجاباً على زيادة شعور الموظفين بالمنظمة، ورؤسائهم.

وعلى اعتبار أن الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مؤسسات إدارية تهتم بتطوير الموارد البشرية وتسعى لإنجاز مهامها من خلال أساليب قيادية يمارسها مديريها على كوادرها البشرية وما يتبع ذلك من تأثير كان من الضرورة إجراء الْدِّراسَة عليها لمعرفة دور الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين فيها.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر أسلوب الإدارة بالاستثناء أسلوباً إدارياً وقيادياً حديثاً، يسهم في تحقيق الريادة داخل المؤسسات من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق، بما يتناسب مع مؤهلات واختصاصات، ومهارات الموظفين والعاملين داخل هذه المؤسسة، والمحافظة على وُجوْد اتصال فاعل بين الرئيس والمرؤوسين لضمان تصحيح الانحرافات عن الأهداف المنشودة (النومسي والبلوي، 2021)

كما أن تطبيق الإدارة بالاستثناء يعزز مبدأ وخطة الإصلاح الإداري الذي تسعى الحكومة الفلسطينية لتطبيقه، حيث طرحت في العام (2022) خطة لإصلاح النظام الإداري يشمل كافة القطاعات، وأن هذه الخطة تقوم على إعادة التنظيم، وترشيق المؤسسات للاستجابة للتحديات التي تواجهها، وتلبي الطموحات والأهداف التي تسعى إليها.

إن ملاحظة وُجوْد اختلال في النظام الإداري للمؤسسات الحكومية الفلسطينية، يعتبر أمراً واضحاً نتيجة للمعيقات والتحديات التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، والتي تؤدي إلى تقليص موارد السلطة

الفلسطينية، ويحد من آليات وقنوات التواصل بين مؤسساتها.

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة المنتشري (2022) التي أشارت إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء يلعب دوراً في رفع مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة.

3.1 أسئلة الدراسة

استناداً إلى ما سبق، تتحدد مشكلة الْدِّراسَة في السؤال الرئيس الآتي:

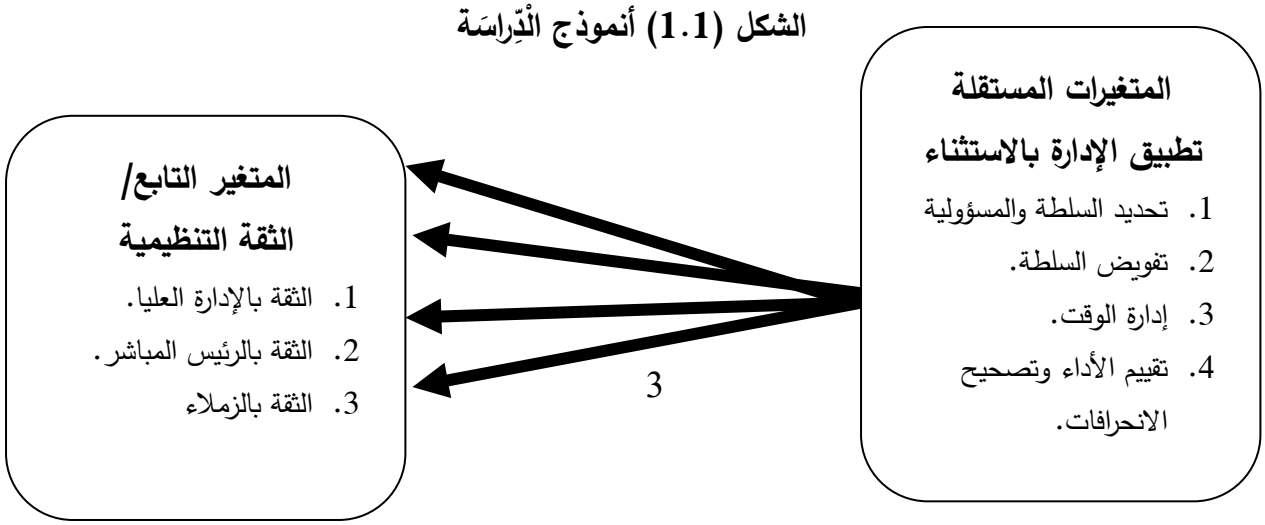
ما واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين؟

وينبثق عن التساؤل السابق، الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء بأبعادها في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين؟
2. ما مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة بأبعادها في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين؟
3. هل توجد عَلاقَة ارتباطية بين تطبيق الإدارة بالاستثناء بأبعادها والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة بأبعادها في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين؟

4.1 أنموذج الدراسة:

الشكل (1.1) أنموذج الْدِّراسَة



(إعداد الْـباحِثَة بالاعتماد على دراسة (المنتشري، 2022) ودراسة (حمايل، 2024)، ودراسة (نجيمي وبوطالبن 2023))

5.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

1.5.1 الأهمية النظرية

1. تسليط الضوء على أسلوب الإدارة بالاستثناء، كأحد الأساليب الإدارية المعاصرة، التي تُعطي المدير القدرة بشكل أكبر للتركيز على القضايا الحساسة داخل المؤسسة، والتي تحتاج منه متابعة حثيثة لضمان سيرها بالطريقة الصحيحة، دون انشغاله بالأمور الأخرى، أو القضايا التي يمكن أن يتابعها الموظفون الآخرون من خلال تفويضهم الصلاحيات المناسبة.
2. أن هذه الْدِّراسَة تبحث العَـلاقَة بين متغيري (الإدارة بالاستثناء) و(الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة) وهي الْدِّراسَة الأولى –في حدود علم الباحثة– التي تتناول البحث بين هذين المتغيرين في الْمُؤسّـسات الْـحُكوْمِيّـة الفلسطينية.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

1. تطبيق الْدِّراسَة على الْمُؤسّـسات الْـحُكوْمِيّـة في جَنـوْب الْـخَليل، بحيث تتبع هذه المؤسسات إدارية إلى الإدارة العليا (الوزارة)، ويتم منح مديري هذه المؤسسات تفويضاً للسلطة يتحدد من خلاله مهامهم، وصلاحياتهم في التعامل مع القضايا التي تواجه المؤسسة، وضمان سيرها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تتناسب مع أهداف الوزارة ككل.
2. تناول موضوع الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة في الْمُؤسّـسات الْـحُكوْمِيّـة، لما يشكله من أهمية في ضمان نجاح المنظمات، وضمان سير عملها بما يحقق أهدافها.

3. إمكانية الاستفادة من نتائج الْدِّراسَة وتوصياتها في لفت أنظار مديري المؤسسات، والوزارات حول تطبيق الإدارة بالاستثناء كوسيلة لتحقيق الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة داخل الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة.

6.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.6.1 الهدف العام

التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل.

2.6.1 الأهداف الفرعية

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء بأبعادها في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.
- التعرف على مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة بأبعادها في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.
- التعرف على العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.

7.1 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 2023–2024 من شهر (شباط/فبراير – نيسان/ابريل).

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين الإداريين في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جَنوْب الْخَليل.

الحدود الموضوعية: أقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع علاقة الإدارة بالاستثناء وأبعادها بالْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة وأبعادها على الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية جنوب الخليل.

8.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

تم الاعتماد على المصادر الآتية لجمع البيانات والمعلومات وهي:

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الْدِّراسَة لجأت الْباحِثَة إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الْاسْتِبانَة والتي صممت خصيصا لجمع البيانات.
- **المصادر الثانوية:** اعتمدت الْباحِثَة على مصادر البيانات الثانوية، والتي تشمل المصادر والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة مثل الرسائل العلمية والأبحاث المحكمة التي تناولت موضوع الْدِّراسَة. كما لجأت إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة لمعالجة الإطار النظري.

9.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض وتقدم عام يختص بالدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: تناول عرضا شاملاً لمنهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، والمراجع والملاحق الذي تضمنتها الدراسة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة نظرية وأدبية لمفهوم الإدارة بالاستثناء، وأهميتها، ومزاياها، وأبعادها، ومتطلبات تطبيقها كما يتناول هذا الفصل الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة، ومفهومها، وأهميتها، وأبعادها، وأيضاً يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة، ذات الصلة بالْدِّراسَة الحالية، ومنها الدراسات التي أجريت في مجتمعات عربية، والتي أجريت في مجتمعات أجنبية.

2.2 الإدارة بالاستثناء

1.2.2 المفهوم

- تعرف الإدارة بالاستثناء بأنها: أسلوب إداري يوضح طبيعة العَلاقَة بين المستويات الإدارية المختلفة، ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وذلك عن طريق تحديد السلطات، والصلاحيات، والمسؤوليات، وضمان عدم التدخل أو التعارض في المهام، أو التدخل المباشر من القائد إلا في حالات الضرورة، والانحرافات التي تؤثر على سير المنظمة لتحقيق أهدافها (خلف الله، 2017)

- ومن جانب آخر، فقد عرفها الرميح والبسيمي (2023) بأنها أسلوب إداري يتمكن المدير من خلاله من تركيز اهتمامه على أكثر المناطق حساسية في المنظمة، بما يتيح للمستويات الأدنى من الموظفين إنجاز الأعمال الروتينية.
- أما (Wang, et al, 2021)، فأشار إلى مفهوم الإدارة بالاستثناء من خلال ربطها بسلوك القائد مع تحديد الأخطاء والإشراف المكثف على الموظفين، واتخاذ التدابير التصحيحية، حيث يصدر القادة الذين يتبعون نظام نهج الإدارة بالاستثناء في الوقت المناسب وبكفاءة لتعزيز وظائف النظام التنظيمي.
- أما الكيلاني والزعبي (2018) فقد عرّفها كأحد مبادئ وظيفة الرقابة الإدارية، مما يشير إلى أنه يتوجب على المدير أن يولي النتائج غير المتطابقة مع المعايير الموضوعة أهمية أكبر، وأن يترك القرار للجهة التي يتم تفويضها من المستوى الأدنى فيما يخص النتائج المتطابقة باعتبارها قرارات روتينية، وبما أن الإدارة بالاستثناء تعد واحدة من ركائز الرقابة الإدارية، فإنها تقوم بتوضيح المهام الخاصة بعملية الرقابة الإدارية، وتتعرف السلطات الإدارية على سير العمل داخل المنظمة من خلال الرقابة الإدارية على الموارد البشرية، والتأكد من أن العمل يسير بالاتجاه الصحيح والكشف عن المعيقات أو الانحرافات، والعمل على إصلاحها وتبني الإجراءات الوقائية اللازمة لضمان عدم تكرارها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

واستناداً إلى ذلك، تقوم فلسفة الإدارة بالاستثناء على عدة منطلقات كما ذكرها الزعبي (2017)، وهي:

- أن رسم السياسات ووضع الخطط والاستراتيجيات هي المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا، ويقع على عاتق الإدارة التنفيذية مسؤولية ترجمة تلك السياسات والاستراتيجيات إلى اهداف وبرامج تنفيذية.
- أن المهمة اليومية للإدارة هي الرقابة على أداء المهام والسلوك العملي، وليس التدخل المباشر في طرق التنفيذ.

- أن تدخل الإدارة يكون عادة لتصحيح انحرافات في الأداء وتجاوزات قد تحرف أداء المنظمة عن خط سيرها لتحقيق أهدافها.
- أن الإدارة العليا ستكون عاجزة عن الالتزام بعملها في رسم السياسات وتحديد الاستراتيجيات ما لم يرفع عن كاهلها عبء الأعمال الروتينية اليومية وخاصة تلك التي يستطيع بعض العاملين في المستويات الإدارية الأدنى الاعتناء بها.

ويؤكد اسلوب الإدارة بالاستثناء على ضرورة ابتعاد المرؤوسين عن العمل الروتيني، وأن يكون العمل موافقاً للمعايير الموضوعة، وأن لا يكون هناك انحراف في العمل، وعندما يحدث انحراف عن المسار القويم للعمل وظهور نتائج غير متوقعة مما يشكل حالة استثنائية يتطلب ذلك الأمر تدخل المدير المباشر، واتخاذ المدير لأسلوب الإدارة بالاستثناء يرفع من ثقة المرؤوسين بذواتهم وبقدرتهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم على الإبداع في العمل وفقاً لأساليب إدارية جديدة يكتسبوها نتيجة الشعور بالاستقلالية وبالخبرة من خلال ممارسة مهام إدارية ملقاة على عاتقهم (النصراوي، 2021).

وبمراجعة التعريفات السابقة، تعرف الْباحِثَة الإدارة بالاستثناء بأنها أسلوب إداري يقوم المدير على أساسه بتفويض السلطات للمرؤوسين للقيام بأعمالهم الروتينية دون أي تدخل مباشر من قبله إلا في حالة حدوث انحرافات عن المعايير المعمول بها، مما يتيح للمدير التركيز على الأعمال الأكثر أهمية وحساسية للمنظمة.

2.2.2 مزايا الإدارة بالاستثناء

يمكن أن تحقق الإدارة بالاستثناء عدداً من المزايا، أبرزها (بخيت وآخرون، 2020):

- الحفاظ على الكثير من وقت المديرين من خلال تفرغه للأنشطة الهامة وترك الأنشطة الروتينية للمرؤوسين.

- بسبب الممارسة العملية المباشرة فإن المرؤوسين في المستوى الأدنى من الإدارة يفكروا ويقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات البسيطة.
- إتاحة الفرصة للعاملين للتصرف في الحدود المرسومة وفى الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافاً طفيفاً عن هذه الحدود، وفي ذلك تدريب لهم لبعض قدراتهم ومهاراتهم.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشعارهم بمزيد من الحرية، وشعورهم بأنهم يستطيعون التصرف بما يجعلهم يأخذوا مسؤوولية العمل على عاتقهم.
- تعاون الإدارة في تغطية كافة الأنشطة الإدارية، وتعمل على تقوية أنظمة الإشراف في المؤسسة.
- تمكن الإدارة العليا من الاستفادة من المواهب والكفاءات الموجودة بالمستويات الإدارية الدنيا.
- يشعر المرؤوسين بمزيد من الحرية ويأخذوا مسؤولية العمل على عاتقهم.
- تعطى وقت أكثر للمدير في التفكير في أساليب التطوير.
- توفير الجهد الضائع في اتخاذ قرارات روتينية وإسناد تطبيقها للعاملين حسب قدراتهم.
- تعمل على كشف المشكلات والانحرافات بوقت مبكر، فتتيح فرصة للإدارة لمعالجتها أولاً بأول.
- تساعد في تنمية جيل جديد من المديرين، وذلك بتدريبهم وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة وتأهيلهم لتولى مناصب أعلى في الهرم التنظيمي.

وترى الباحثة من خلال هذه المزايا، أن الإدارة بالإستثناء في حال تطبيقها في المؤسسة، يمكن لها أن تسهم بشكل أساسي وفعَّال في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في القيام بأنشطتها ووظائفها الإدارية، وبالتحديد كيفية استخدام المديرين أوقاتهم بشكل فعال بالتركيز على أعمالهم وأنشطتهم الرئيسية التي تحقق أهداف المنظمة.

3.2.2 أشكال الإدارة بالإستثناء

الإدارة السلبية عن طريق الاستثناء (الساكنة)

يعتمد هذا الأسلوب على عدم التدخل والسماح للمشاكل بالظهور والاهتمام بها فقط عندما تكون جدية (Aga, 2016).

ولذلك يعتبر الكثير من الباحثين أن هذا الأسلوب من أساليب القيادة الأكثر إهمالاً وتسيباً؛ لأنه يتجنب تحديد التوقعات أو الأهداف، وإنما يتعامل مع المشكلات حين ظهورها (Birasnav & Bienstock, 2019)

كما أظهرت دراسات أخرى حول أسلوب الإدارة السلبية عن طريق الاستثناء، أنه عادة ما يضر القائد الذي يتبع هذا الأسلوب بنظام وبيئة العمل؛ لأنه لا يظهر اهتماماً بالموظفين، فقد أشار (Flatau–Harrison et al., 2020 إلى أن الموظفين الذي يعملون في مثل هذه البيئة تتزايد لديهم المصلحة الذاتية، والابتعاد عن الابتكار أو التجديد، والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي، ومقاومة التغيير.

وفي هذا النمط لا يتدخل المدير في سير الأمور، وهنا لا يقوم الأتباع بالإجراءات إلا وقت الحاجة، إذ تغيب المبادرات عنهم بسبب عدم تحفيزهم من قبل المدير، فالمدير هنا يتميز بعدم التدخل إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو بهذا ينتظر وقوع الخطأ من غير أن يتخذ إجراءات وقائية أو احتياطية (عمار، 2015)

الإدارة الإيجابية عن طريق الاستثناء (النشطة)

يعتمد هذا الأسلوب المراقبة المستمرة لتجنب الانحرافات، أو المخالفات في العمل، أو تجاهل القواعد، أو الأخطاء في النظام؛ وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة –في حال حدوثها–، كما يتم في هذا الأسلوب تحديد المعايير والقوانين والأنظمة الداخلية التي تُنظم سير العمل، وتحديد العقوبات

والمخالفات للموظفين، في حال مخالفة التعليمات واللوائح (Birasnav & Bienstock, 2019).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى فوائد، ومزايا هذا الأسلوب، حيث ذكر (Solis, et al, 2023) أن أسلوب الإدارة النشطة في الإدارة الاستثناء يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، كما أن تطبيق هذا الأسلوب يسهم في اتخاذ القرارات الهرمية وتحسين فرص التطوير، والإشراف، والاستراتيجيات قصيرة المدى، وتحسين الأداء النوعي.

هنا يتميز المدير بقدرته على متابعة جميع الأخطاء، وقدرته على وضع القواعد الصارمة، التي تضمن وتحقق تجنب هذه الأخطاء، فهو يركز اهتمامه على التعامل مع الأخطاء، وكذلك الشكاوى أو الإخفاقات، الغير مطابقة للمعايير، ثم العمل على توجيه انتباه الأتباع نحو الأخطاء من خلال القيام بالإجراءات التصحيحية من أجل الإيفاء بالمعايير المطلوبة (عمار، 2015)

وبناءً على ماسبق فإن الإدارة بالاستثناء تقوم على أساس المتابعة المستمرة من قبل المديرين بحيث يكونوا استباقيين ويراقبون الأنشطة باستمرار والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح أية انحرافات عن المعايير الموضوعة سابقاً.

4.2.2 أهمية الإدارة بالإستثناء

تكمن أهمية الإدارة بالاستثناء في أن المديرين لا يستطيعون الإشراف على جميع الأنشطة في المنظمة، لذا، يجب عليهم تركيز طاقاتهم على القضايا الأكثر أهمية، وعدم تكريس معظم الوقت للبحث عن مواقف لها نتائج مختلفة عما خطط له أو توقعه، وترك العمل الروتيني للموظفين ما دام يسير وفق المعايير، ودون أي انحراف، وهو ما يعزز ثقة المرؤوسين ويحفزهم على الأداء، كما يحفزهم على ابتكار أساليب عمل جديدة يتم اكتسابها من خلال الخبرة والممارسة والشعور بالاستقلالية، رغم أن مهمة الإدارة تتطلب عادة الاهتمام بموضوعات ذات الأهمية الأكبر مثل: وضع استراتيجيات

وأنظمة العمل في المنظمة، ويلجأ المدير إلى أن يطبق مبدأ الإدارة بالاستثناء ويعتمد عليه، لأنه يجد مخرجاً يساعده على تخفيف عبء العمل وإدارة وقته بشكل أكبر ويقلل من إرهاق أعصابه (Medany, 2017).

وقد تنبه مفكرو الإدارة بعد ذلك إلى أهمية هذا الأسلوب بوصفه وسيلة يمكن استخدامها لتخفيف عبء العمل عن الرؤساء وعلى الأخص في مستوى الإدارة العليا الذين يعانون من كثرة أعباء العمل ومشكلاته ومسؤولياته، لقد أصبح الرئيس بحاجة إلى مثل هذا الأسلوب والاعتماد عليه إذ لعله يجد فيه المخرج الذي يساعده في تخفيف عبء العمل عن كاهله، وتوفير وقته والإقلال من إرهاق أعصابه (الدراوشة، 2022)

كما يحدد (Abdulrahman & Nouri, 2023) أهمية الإدارة بالاستثناء من خلال الاستناد إلى المزايا التي تعود على المديرين، والهيكل التنظيمي، والتي منها:

- توفر الوقت الكافي للمديرين للاهتمام بالأمور المهمة وللمرؤوسين للقيام بالمهام الروتينية.
- تساعد على تقوية الإشراف وجعله أكثر دقة؛ لأنها تقوم على فصل مسؤولية المتابعة والتصحيح بين الأمور المهمة عن الأمور الروتينية، حيث يتم إسناد مهمة المتابعة والتصحيح إلى المدير المتخصص، أما العمل الروتيني فيتم إسناده إلى المرؤوسين الذين يعملون مع المدير.
- يخفف من عبء عملية اتخاذ القرار على كاهل الإدارة، حيث يعطي فرصة لاستثمار الابتكار والإبداع للمرؤوسين في تنفيذ العمل العادي.
- تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية من داخل المنظمة مما يشكل نقطة انطلاق لزيادة الدافعية والروح المعنوية لدى المرؤوسين تجاه عملهم وإداراتهم.

ترى الباحثة، أن تطبيق أسلوب الإدارة بالإستثناء في المؤسسة يوفر وقت المديرين للاهتمام بالأمور الجوهرية والتي تتطلب جهد وتركيز أكبر والتعامل مع الانحرافات غير المطابقة للأسس والمعايير واتحاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

5.2.2 متطلبات تطبيق الإدارة بالإستثناء

هناك عدة جوانب يجب مراعاتها عند تطبيق اسلوب الادارة بالاستثناء في المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي كما ذكرها شحاذة (2023):

- معرفة قدرات العاملين ومدى رغبتهم للقيام بالعمل ودَرَجِة تمكنهم من تسيير أعمالهم دون العودة إلى رؤسائهم.
- وضع معايير واضحة للأداء يمكن للعاملين العودة اليها وتلبية متطلباتها.
- القيام بتدريب العاملين على إنجاز أعمالهم وتهيئتهم لتطبيق هذا الاسلوب الإداري.
- بناء قاعدة معلومات يمكن للعاملين العودة اليها عند الحاجة لتسهيل أدائهم لعملهم.
- إقامة نظام رقابة دقيق للإشراف على أداء العاملين والتأكد من ملائمة اسلوب الإدارة بالاستثناء لإمكاناتهم ودوافعهم.
- تدخل الإدارة العليا في الوقت الملائم في حال حصول أمر استثنائي والقيام بالإجراءات المناسبة.
- القدرة على التصرف بصورة استباقية وامتلاك المبادرة: وتشير الاستباقية إلى استعداد الإدارة العليا لأن تكون المستجيب الأول لمتطلبات العمل في المؤسسة وأن تملك الرغبة في القيام بأقصى ما يمكن لتحقيق أهدافها.
- رغبة الإدارة العليا وقدرتها على تفويض جزء من السلطة للمرؤوسين ورفع مستوى الْثِّقة بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

ويرى الكيلاني والزعبي (2018) أنه على الرئيس ألا ينفق أو يضيع وقته، وألا يصب اهتمامه إلا على الأعمال الغاية في الأهمية والتي تلعب دوراً، أو تؤثر في سير المنظمة بشكل كبير، وذلك يتطلب اتخاذ القرارات المناسبة، إن اسْتِخدام المدير لهذا الأسلوب يساعد على تركيز الجهود، وتعزيز مهارة المدير وتوجيهها للوصول إلى الحلول، ومعالجة القضايا العامة، ولذلك لا بد من مراعاة متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء، وهي:

1. أن ينمي المدير لدى الموظفين ثقافة الرقابة الذاتية، والعمل على تعزيز تفويض السلطة وتمكينهم.
2. قيام المدير بمنح الْثِّقة للمستويات الأدنى.
3. توفر المهارات اللازمة، والخبرات لدى المدير، بحيث يتمكن من يستحق تفويض السلطة، ومتى يتم تفويضها.
4. توفر المهارات اللازمة لدى العاملين للقيام بما يوكل لهم من مهام.
5. توفير أنظمة معلومات سهلة، تساعد على إعداد الخطط وتحديد الاستثناءات.
6. العمل بالتزام عالٍ، لمعالجة الحالات الاستثنائية التي يمكن مواجهتها.

ويلاحظ مما سبق أن ممارسة الإدارة بالإستثناء لكي تكون فعالة يجب أن تستند على أسس أهمها: وجود دليل واضح ومعايير واضحة لإجراءات العمل وتدريب وتهيئة المرؤوسين للأعمال وتفويضهم جزء من السلطة وتوفير نظام اتصال فعال في كل المستويات للإبلاغ عن أي انحرافات والمتابعة المستمرة من قبل المديرين للتدخل في الوقت المناسب.

6.2.2 أبعاد الإدارة بالإستثناء

تتفق الدراسات السابقة على تحديد أبعاد الإدارة بالاستثناء، بتحديد السلطة والمسؤولية، وتفويض الصلاحيات، وإدارة الوقت، وتقييم الأداء (عمار، 2016؛ الخزاعلة، 2021؛ النصراوي، 2021؛

الزعبي، 2017؛ الدراوشة، 2022؛ Medany, 2017؛ Abdulrahman & Nouri, 2023؛ Abdulrahman & Nouri, 2023)، وسنتناولها على النحو الآتي:

1) تحديد السلطة والمسؤولية:

تعد السلطة عاملاً هاماً في عملية التنظيم، ووُجوْد السلطة أمر ضروري حتى يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته، فالسلطة هي الحق في اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، وإصدار الأوامر (عمار، 2016)

السلطة هي الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، أي الحق في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، سواء كانت هذه الأوامر تتعلق بفعل أو الامتناع عن، والمسؤولية هي العبء أو الالتزام الذي يتحمله الشخص في العودة للحصول على بعض السلطة، وهو مبدأ جيد ومهم في الإدارة والتنظيم. ومن أهم نظريات القوة ما يلي:

- نظرية السلطة الرسمية، أي أن الشخص يستمد سلطته من منصبه الرسمي في التنظيم الإداري.

  ترى هذه النظرية أن السلطة التي يتمتع بها أي مدير تتوقف على المنصب الذي يشغله داخل المنظمة، وهو يتمتع بهذه السلطة طالما أنه يشغل المنصب، فإذا فقد منصبه، فقد معه السلطة، ويترجم مفهوم السلطة من القوانين الاجتماعية الأساسية للمديرين الفرديين، وهذا ما يسمى بالسلطة الرسمية (الصرن، 2004)

- نظرية القوة بالقبول والتي تمثل عَلاقَة بين طرفين حيث يقبل أحدهما القرارات والأوامر التي يصدرها الآخر.

وتقوم هذه النظرية على أن سلطة الرئيس لا تتم ما لم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة، وعلى هذا فإن القوة لابد أن تتفق مع ما يصح بشكل أساسي في وحدات المنظمة (الصرن، 2004)

- نظرية القوة بالمعرفة والكفاءة، أي السلطة التي تعطى للإنسان نتيجة علمه وكفاءته.

تقوم هذه النظرية على أن الكفاءة الفنية التي يتمتع بها الأفراد، تكون بتأثير القوة الكامنة في شخصياتهم، وبفعل هذه المؤهلات والكفاءة، يمكن للأفراد أن يعودوا إلى إصحاب هذه المؤهلات والكفاءات ويطلبون الأوامر والتعليمات ويعملون على إطاعتها والتقيد بها (الصرن، 2004)

وفيما يتعلق بطبيعة العمل في المؤسسات والمنظمات، فإن الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد نوع السلطة، ونوع العلاقات، وقنوات الاتصال بين الوحدات، والاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين، وبناء على ذلك، تنقسم السلطة إلى ثلاثة أنواع كما ذكرها (Medany, 2017)

- السلطة التنفيذية المباشرة، وهي سلطة اتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بإنجاز الأنشطة والمهام لتحقيق الأهداف التي تساهم بشكل مباشر في تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة.
- السلطة الاستشارية وتتمثل في تقديم النصح والمشورة والدعم لمديري السلطة التنفيذية المباشرة.
- السلطة الوظيفية التي تشمل الحق في إصدار الأوامر من قبل مسؤول معين ليس له حق طبيعي أصيل ودائم في أداء هذه السلطة.

ويتضح مما سبق أهمية تحديد السلطة والمسؤولية من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونوع السلطة ونوع العلاقات وخطوط الاتصال بين الوحدات وبين الرئيس والمرؤوسين مما يسهل العمل الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة.

2) تفويض الصلاحيات:

تعتبر السلطات الممنوحة من قبل المؤسسة للفرد بمثابة قوة تمكنه من التحرر من المسؤولية واتخاذ القرارات وإبداء الرأي، والتفويض الإداري أحد أهم مفاهيم الإدارة في الفكر الإداري الحديث، مما يعمل على تحسين الجودة في الأداء وتنمية قدرات المرؤوسين وتطوير أدائهم، مما يؤدي إلى تعزيز

المهارات وبلوغ الرقي الوظيفي مما يشجع تفويضهم القيام بالمهام مستقبلاً (الخزاعلة، 2021)

كما يقصد بها عملية منح المدير للطرف الآخر (التفويض) حق التصرف واتخاذ القرارات ضمن نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة محددة، وغالباً ما يتم تحديده بمدة زمنية من قبل المدير بهدف تخفيف الأعباء الملقاة عليه (Abdulrahman & Nouri, 2023)

وبهذا المعنى لا يتدخل المدير بعمل مساعديه، إلا في حالات استثنائية، أي عندما يحدث خروج عن هذه المعايير، وبذلك فإن المدير يتدخل في المهام الإدارية الموكلة لمساعديه حين يحدث انحراف للأداء عن المسار المحدد له من قبل المساعدين، ويدعو هذا المفهوم إلى تفرغ المدير إلى المهام الإدارية المهمة والمسؤوليات الإدارية الكبرى مثل التخطيط والتنظيم، كما يسهم تفويض السلطة إلى تنظيم مهام العمل الإداري رأسياً وأفقياً، وتحديد مهام واضحة لكل مرؤوس من المرؤوسين، ولكل قسم أو وحدة إدارية وتكليفهم بمهام محددة، وهذا يتطلب ثقة المدير بمرؤوسيه في قدرتهم على تحمل المسؤولية (النصراوي، 2021)

ولإنجاح عملية تفويض السلطة، فإنه يشترط فيها كما ذكر (Medany, 2017) الشروط الآتية:

1. ربط السلطة بالمسؤولية.
2. ربط السلطة المفوضة بقدرات وخبرات المرؤوس.
3. استمرارية مسؤولية المدير الذي فوض صلاحياته لبعض مرؤوسيه.
4. أن يكون التفويض إجراء مؤقت.
5. أن يكون التفويض محدداً من حيث مدى السلطة ومجالات الاستخدام.

كما يجب الاهتمام بتفويض السلطة والصلاحيات، إذ أن تفويض الصلاحيات أكثر مما هو مطلوب، يؤدي إلى تشتت معالم الإدارة، وغياب وحدة الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم الصراعات وتنازع السلطة (الزعبي، 2017)

3) إدارة الوقت:

كما تعني إدارة الوقت، الْدِّراسَة المتعمقة لتحديد الوقت المتاح واستخدامه بفعالية من خلال تخصيص الوقت المناسب لكل عمل داخل المنظمة، وتوزيعه على الإدارات بشكل مناسب، ومن ثم تقييم مدى استثمار الوقت من قبلهم بكفاءة، وذلك لتقليل الوقت الضائع في المنظمة واستثماره في تنفيذ أعمال إضافية تحقق عوائد إضافية للمنظمة (Abdulrahman & Nouri, 2023)

كما تركز الفكرة الرئيسية للإدارة بالاستثناء على كيفية الاستغلال الأمثل لاسْتِخدام الوقت استخداماً علمياً، وهو ما يجعل المدير يركز جهد الإداري في المهام والأنشطة الإدارية التي تحقق اهداف المؤسسة؛ وبذلك تقلل الإدارة بالاستثناء إلى حد كبير من النتائج التي ينبغي على المدير مراجعتها، مما يتيح له وقت إضافي لاستثماره في مهام إدارية أخرى، وهذا النوع يعطي المرؤوسين اتباع الأساليب الخاصة بهم لتحقيق الأهداف المخطط لها، والنتائج المتوقعة، وبالوقت نفسه يسمح للمدير التدخل في المهام الإدارية الاستثنائية التي يكون لها نتائج غير متوقعة، أو تسبب انحرافات عن الأهداف المرجوة (النصراوي، 2021)

ولضمان تحقيق الهدف المرجو من الإدارة الفعالة للوقت، فقد ذكر (Medany, 2017) أنه لا بد من اتباع الخطوات المتكاملة لتحقيق ذلك، وهي على النحو الآتي:

1. تحديد كيفية اسْتِخدام الوقت (زمن التسجيل).
2. تحديد الوقت المخصص للتعرف على المشكلة وأسبابها والحلول المقترحة.
3. إجراء تقييمات دورية للموارد والمتطلبات لتحديد الأهداف والأولويات.
4. وضع الخطط لتحقيق وتنفيذ الأهداف من خلال برنامج العمل اليومي.
5. العمل على وضع خطط إدارة الوقت والمتابعة والتحليل الدوري للنتائج.
6. إعادة التخطيط.

يستخلص مما سبق أهمية إدارة الوقت في تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء لما له من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال الوقت المحدد للعمليات الإدارية فيها.

4) تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات:

يعد تقييم الأداء جزءاً من تطوير الأداء الوظيفي، وهو عملية دورية تتم من خلال تقييم أداء وإنتاجية الموظفين، فالأداء يعني سلوك الموظفين في العمل داخل المنظمة، وهو نتاج معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، والتي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الأفراد لحثهم على بذل أقصى جهد للعمل (الدراوشة، 2022).

وتتميز هذه العملية بالخصائص الآتية (Medany, 2017):

1. أن تقييم الأداء عملية مستمرة تصاحب الفرد طوال حياته المهنية.
2. تتطلب عملية القياس وُجوْد معايير أداء لمقارنتها بأداء الموظف والحكم على كفاءته.
3. تساعد نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالموظف، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
4. يخضع جميع الموظفين على كافة المستويات الإدارية لعملية تقييم الأداء والهدف هو أن يشعر الجميع بنزاهة وعدالة نظام القياس.

ويتضح مما سبق أن تقييم الأداء عملية مستمرة بحيث يكون التقييم موضوعي بناءً على معايير واضحة ومحددة لتساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين.

7.2.2 معوقات نجاح الإدارة بالإستثناء

تؤدي بعض الممارسات إلى إعاقة نجاح الإدارة بالاستثناء وهي كما ذكرها الزعبي (2017):

- **تفويض صلاحيات أكثر مما هو مطلوب:** سوف يؤدي تفويض صلاحيات أكثر مما هو مطلوب إلى تشتت معالم الإدارة وغياب وحدة الأمر، الأمر الذي يقود إلى صراعات وتنازع للسلطة.

- **تحديد الاستثناءات بشكل خاطئ:** تقوم الإدارة بالاستثناء على تركيز المدير اهتمامه في نقاط معينة، إلا أن عدم القدرة على تحديد تلك النقاط بالشكل الصحيح سيتكفل بضياع الوقت والجهد وتبديد الموارد.
- **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** إذ لا بد للمدير أن يمنح العاملين صلاحيات تتناسب مع حجم ونوعية المسؤولية التي يكلفهم بها، ليكونوا قادرين على القيام بها، إذ تتطلب بعض المهام قدراً كبيراً من الصلاحيات بينما لا تحتاج أخرى إلا إلى القليل.
- **ميل المدير باتجاه فئة معينة:** فالمدير لن يصل للنجاح إذا ما استخدم ووظف أسلوب الإدارة بالاستثناء لتمييز جهة أو فئة معينة من العاملين على الأخرى، من خلال دفع الصلاحيات في اتجاه والمسؤولية في اتجاه آخر.

3.2 الثقة التنظيمية

1.3.2 تمهيد

تعد الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة أحد أبرز السلوكيات والمفاهيم الإدارية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح للمنظمة، وفاعليتها في تحقيق أهدافها؛ لما يرتبط بها من دور في تهيئة الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، إذ أن العلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك والتبادلات الاجتماعية والتفاعل التعاوني داخل التنظيم الواحد (عبده وطه، 2022).

2.3.2 مفهوم الثقة التنظيمية

- تعرف الْثِّقة بأنها: أن يكون لدى الشخص توقع إيجابي تجاه شخص أو أشخاص آخرين، ويشعر بحساسية نفسية نتيجة هذا التوقع، وهي العنصر الأكثر أهمية في رأس المال الاجتماعي، والتي

تحدد طبيعة العلاقات داخل المنظمة، فهي لا تحدث في وقت قصير، وعندما تهتز، يصعب استعادتها (Erdal & Budak, 2021).

- وهو أساس مفهوم الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة، فعلى الرغم من تعدد تعريفات الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة، إلا أنها في مجملها تقوم على الإيمان والتوقعات الإيجابية لنوايا الآخرين، ومن هذه التعريفات:
- تعرف الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة بأنها: دَرَجِة إيمان الفرد بالقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة، والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه (عباس، 2023).
- في حين يعرفها (Session, 2021) بأنها هي قدرة الموظفين على التعامل مع بعضهم البعض بنزاهة وصدق وعدالة، وإيمان الموظفين بنزاهة وشخصية القيادة.
- أما (Santos, 2023) فتناولها من منظور نفسي، وعرفها بأنها: حالة نفسية تشتمل على نية قبول تصرفات الآخرين بناءً على توقعات إيجابية لنوايا أو سلوك شخص آخر.
- وتعرف أيضاً بأنها: إدراك الفرد لما يلقاه من دعم ورعاية وإشباع من جانب المنظمة، وفي المقابل إدراك القادة لقيام العاملين بمسؤولياتهم ووجباتهم اتجاه تحقيق الأهداف الْتَّنْظيمِيّة، مع سيادة شعور عام بأن كل السياسات والقرارات تحمي حقوق الفرد وتعمل لصالحه (الرويلي، 2023).
- وهي أيضاً: نتاج المعايير الأخلاقية المشتركة المتعلقة بالمعاملة المتبادلة والالتزام الأخلاقي والواجب تجاه المجتمع، بما في ذلك الصدق والموثوقية والتعاونية، والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين (بحري وخرموش، 2022).

وترى الباحثة، من خلال التعريفات السابقة، أن الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة تتمثل في شعور نفسي داخلي لدى الموظفين تجاه زملائهم في العمل، واتجاه مديريهم، أو المنظمة ككل، ويتم اكتساب هذا الشعور من خلال التجربة الشخصية، والعملية، بحيث يمتلك الموظف شعوراً يُمكنه من التوقع لنوايا الآخرين الإيجابية داخل المنظمة.

كما يمكن تعريفها على أنها قناعة ومعتقدات وإيمان الفرد وتوقعاته الإيجابية تجاه رئيسه في العمل وزملائه والإدارة العليا مما ينتج عنه رضا والتزام وتعاون وقوة في علاقات المنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي تحقيق أهدافها والابتعاد عن كل ما يضر مصلحتها.

3.3.2 أهمية الثقة التنظيمية

تبرز أهمية الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة من كونها أحد أهم العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، وأن الْثِّقة المتبادلة تعتبر الرابط الشعوري الذي يحدد الاندماج والتوحد بين أعضاء التنظيم وهي لا تقتصر على مجرد الْثِّقة المتبادلة بين العاملين بعضهم البعض، أو القادة والمرؤوسين، وإنما تمتد إلى الْثِّقة في القيم الأساسية للمنظمة، والرؤية المشتركة، والْثِّقة في النظام ذاته (البراهمة، 2023)

ومن جانب آخر، يرى عبد الله وآخرون (2022) أن أهمية الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة تتمثل فيما تمثله من مصدر للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في المنظمات، والْثِّقة ليست من قبيل الصدفة، وإنما يتم تأسيسها من خلال عمليات التعلم الفردي والجماعي؛ فعندما يجتمع الأعضاء الناشطون ويتفاعلون فيما بينهم بهدف تحقيق التوقعات المتبادلة فإن نتيجة هذا التفاعل تجلب الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة.

وكذلك، فإن الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لها أهمية بحسب (Kosar, 2020) في:

- أن وُجوْد الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة له أهمية كبيرة في إقامة علاقات تنظيمية صحية ومستدامة.
- أن وُجوْد مستوى عالٍ من الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة يقلل من حالات عدم اليقين، ويمكّن الإدارة من وضع خطط طويلة المدى، وبذلك فإن الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة تلعب دوراً في زيادة النجاح سواء على المستوى الفردي للموظفين، أو مستوى المنظمة ككل.

ويضيف (Sarikaya & Kara, 2020) أهمية الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في العمل من خلال:

- أن ثقة الموظفين بالمدير والمنظمة والعلاقات الموجهة نحو الْثِّقة في المنظمات؛ يمكن أن يخلق موظفين يشعرون بأنهم ينتمون إلى المنظمة ويشعرون بالرضا عن العمل ولديهم الرغبة في البقاء في المنظمة.
- أن المنظمات ذات الْثِّقة العالية هي منظمات أكثر نجاحاً، وأكثر مرونة وسهولة في التكيف من المنظمات ذات الْثِّقة المنخفضة.
- تلعب الْثِّقة داخل المنظمة دوراً مهماً في الأنشطة والعمليات الْتَّنْظيمِيّة مثل تطوير السلوك التعاوني وتقييم الأداء وبناء الأهداف والقيادة وبناء روح الفريق والالتزام التنظيمي وتعزيز الشعور بالرضا للموظفين.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الثقة التنظيمية عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة وهي تشجع الاستقرار والرضا بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية وتعمل على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري.

4.3.2 مراحل تحقق الثقة التنظيمية

يشير عامر (2018) إلى أن الوصول إلى دَرَجِة متقدمة من تحقق الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة، ليست بالأمر السهل، وإنما عملية تقوم على المرور بالعديد من المراحل للوصول إليها، وتتلخص هذه المراحل بالتالي:

- **الْثِّقة المدركة:** وهي ما يتحقق نتيجة لوُجوْد مجموعة من الأسباب العقلانية المدركة تدفعنا بالثقة بالطرف الآخر، والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب كوعود الطرف الآخر والالتزام بالصدق والسمعة.

- **الْثِّقة العاطفية:** وتتضمن المشاعر، والرغبة في التعامل مع الطرف الآخر، والعمل على تطوير عَـلاقَة إيجابية معه، بحيث تنتقل هذه الْثِّقة من المدركة إلى العاطفية، كنتيجة لتجربة الطرف الأول للطرف الآخر، ونجاح هذه التجربة.
- **الاستعداد:** هو الشعور بعدم الحاجة لاتخاذ الإجراءات الاحترازي من الطرف الآخر، والشعور بالاستعداد للتضحية من أجله، ويحدث هذا كنتيجة لتحقق شروط الْثِّقة المدركة والعاطفية وبشكل كبير.

5.3.2 أبعاد الثقة التنظيمية

الْثِّقة بالمنظمة (الإدارة العليا):

ويكون ذلك من خلال سلوك الإدارة العليا؛ إذ يعتمد قرار الْثِّقة بالمنظمة والإدارة العليا على نتائج قراراتهم وليس على العـلاقَة الشخصية بهم، حيث يقوم الموظفون بمراقبة البيئة الْتَّنْظيمِيّـة للحكم على ما إذا كانوا سيثقون في الإدارة أم لا، فإذا كانت البيئة الْتَّنْظيمِيّـة تشجع مستوى عال من ثقة الإدارة في الموظفين، فإن هؤلاء الموظفين بدورهم، سوف يقابلون بالمثل من خلال إظهار مستويات عالية من الْثِّقة (Mika, et al, 2016).

وتنعكس بالمؤشرات الآتية، كما أشار إليها عبد الله (2017):

- حرص الإدارة العليا على مصالح العاملين وحقوقهم واحتياجاتهم عند اتخاذ القرارات.
- عدالة الإدارة في التعامل مع كافة العاملين، وتطبيقها للقوانين واللوائح على الجميع.
- حرص الإدارة على تقديم المساعدة والعون لجميع العاملين.
- تَقْدير الإدارة للجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين.
- حرص الإدارة على توسيع دائرة الاتصالات مع العاملين، ومعرفتها بكافة تفاصيل العمل.

وبناءً عليه فإن الثقة في الإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ المسؤوليات واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المنظمة.

الْثِّقة بالمشرف (المدير المباشر):

وهي الإيجابية في التوقعات، بشكل واثق من قبل المرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل، وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، فعندما يثق الأفراد بالقائد، فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أمره، لأنه على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها (فهد وديوب، 2024)

كما تتميز الثقة بالرئيس المباشر بأنها سمة أساسية للقادة، لذا فإن الرئيس المباشر يكتسب ثقة العاملين في المنظمة في حال كان يمتلك الكفاءة، والأخلاق، والاهتمام بمصالح العاملين في المنظمة واحتياجاتهم (الريالات، 2019)

فكفاءة القائد تعطي ثقة للموظفين بأنه أمين على حقوقهم، ومصالحهم، وأنه لن يعتدي عليها (أبو الراغب، 2019)

وتتمثل في الْثِّقة والإيمان بالوفاء بوعوده، والتصرف بشكل ثابت وعادل، وإعطاء إجابات واضحة وصحيحة، لخلق بيئة من الْثِّقة، من الضروري أن تقوم الإدارة بتكوين شعور الْثِّقة لدى جميع موظفي المنظمة وتوجيههم بعناية فائقة، وقد يكتسب المدير الْثِّقة أو يفقد الْثِّقة في التنظيم بكل ما فعله وطبقه وكذلك ما وعد به؛ إذ أن النزاهة فيما قاله وفعله، والسماح بالمشاركة وتفويض الصلاحيات، وتوضيح القرارات المعطاة من خلال إعطاء المعلومات الصحيحة، وإقامة اتصال مفتوح مع الموظفين، يؤثر على ثقة المدير (Bastug, et al, 2016)

وتنعكس بالمؤشرات الآتية كما أشار عبد الله (2017):

- تمتع الرئيس المباشر بالمهارة والاخلاق وإحاطته بكافة تفاصيل عمله، وتفانيه في العمل.
- تعامل الرئيس المباشر مع مشكلات العاملين وكأنها مشكلاته الخاصة.

- اهتمام الرئيس المباشر بالاحتياجات الشخصية والوظيفية للعاملين، وتفاعله معهم.
- حرص الرئيس المباشر على تعزيز نقاط الاتفاق والبعد عن نقاط الاختلاف
- تمتع الرئيس المباشر بالقبول من العاملين اهتمام الرئيس المباشر برفع الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بسعادتهم.
- عدالة الرئيس المباشر في التعامل مع العاملين، والاستعداد للمسامحة والنسيان.

وبناءً عليه تشير ثقة الأفراد بمشرفيهم في العمل من حيث درجة اهتمامهم وتحفيزهم ودعمهم والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم.

الْثِّقة بالزملاء (العاملين):

وهي العَلاقَة المتبادلة والتعاونية وتحليل للمواقف بين الفرد وزملائه الآخرين في المنظمة، حيث يتشكل الاعتماد المتبادل فيما بينهم في المعلومات والأفكار والاتصالات المفتوحة بين جميع العاملين (السعايدة، 2022)

تؤثر الْثِّقة بالزملاء على الجانب النفسي للموظف؛ حيث إن الاتصال المبني على الْثِّقة يمكن أن يساعد في تقليل الصراعات داخل مكان العمل، وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية، وخفض نفقات المعاملات والإدارة (Alomran, et al 2024)

ويرى (Pars Şener, 2017) أنه على الرغم من أن هذه الأبعاد مجتمعة تشكل الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة، إلا أنه في بعض الحالات قد لا يكون هناك رابط بين هذه الأبعاد، على سبيل المثال، قد لا يثق الموظف في المنظمة على الرغم من ثقته بمديره، أو على العكس من ذلك، قد لا يثق بمديره مع ثقته في مؤسسته، ويحدث مثل هذه المواقف عند انعدام العدالة الْتَّنْظيمِيّة، أو ظهور المحسوبية والواسطة داخل العمل.

وتنعكس مؤشرات الْثِّقة بالزملاء كما أشار إليها عبد الله (2017) بـ:

- شعور العامل بحرص زملائه على مصلحته، واستعدادهم للتضحية من أجله.
- عدم استشعار الحرج عند طلب المساعدة من الزملاء.
- تقديم الزملاء للعون بعيداً عن دافع الكسب المادي.
- الْثِّقة المتبادلة بين الزملاء، والتعامل بشفافية.
- تبادل المعلومات بين الزملاء ووُجوْد اتصالات متبادلة لزيادة الْثِّقة.

وترى الْباحِثَة أن الاختلاف بين أبعاد الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة يقوم على أساس أن الْثِّقة بين الأشخاص تعتمد على التفاعلات الشخصية والاجتماعية ضمن بيئة العمل فيما بينهم، أما الْثِّقة بالمنظمة كمؤسسة أو كيان فإنه يعتمد على طبيعة الأدوار والأنشطة والقرارات التي تقوم بها.

فيما يرى باحثون آخرون منهم (Connelly et al, 2018; إسماعيل، 2020) أن أبعاد الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة تتمثل في (النزاهة، الالتزام، الجدارة):

- **النزاهة:** وهي عنصر هام في بناء الْثِّقة؛ حيث تستحوذ على المبادئ والقيم التي التزم بها العامل، والتي تكون مقبولة لدى المنظمة وتشمل النزاهة عناصر مثل: توفير التوجيه والإرشاد للعاملين، وتشجيع الانفتاح والأمانة، والصدق في العلاقات داخل المنظمة (Connelly et al, 2018)
- **الالتزام:** ويتجسد في قوة الانتماء إلى المنظمة، فضلاً عن العمل بها على مدار فترة زمنية، ويتضمن الالتزام العاطفي والمستمر، والتي تشير إلى رغبة الفرد في الاندماج بالمنظمة، والارتباط بها، ويتعلق الالتزام بالإجراءات التي اتخذتها المنظمة لإنشاء عَلاقَة طويلة الأجل مع العامل، وإظهار الْثِّقة بمعرفته ومهاراته، وقدراته، والاستثمار فيه، مما يخلق شعوراً بولاء العامل (إسماعيل، 2020)

- **الجدارة:** وتعني قدرة الفرد على أداء مهامه عمله بمهارة وكفاءة عالية، ومع ارتفاع مستوى الشعور بالكفاءة يدعم ذلك سلوك المبادأة وبذل المزيد من الجهد في العمل، والمثابرة عند مواجهة المواقف الصعبة، والبحث عن فرص النمو، واتخاذ التصرفات، والقرارات في ضوء ذلك (إسماعيل، 2020).

وترى الْباحِثَة أن أبعاد النموذج الأول الْثِّقة (بالزملاء، الإدارة العليا، المشرفين) هو النموذج الأشمل لمثل هذه الْدِّراسَة، إذ تستند هذه الأبعاد إلى مفهوم الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة المتمثلة في الإيمان بالطرف الآخر، والتوقعات الإيجابية المتوقعة في العَلاقَة بين كل من الزملاء بعضهم ببعض، والموظف بالإدارة، والموظف بالمشرف، وهي ما تتبناه الْباحِثَة في هذه الْدِّراسَة.

4.2 الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالإستثناء وموضوع الثقة التنظيمية، وقامت الباحثة بالاطلاع على ما استطاعت الحصول عليه من هذه الدراسات والأبحاث، والاستفادة منها في جوانب أخرى: كاختيار أبعاد الإدارة بالإستثناء وأبعاد الثقة التنظيمية، وصياغة التساؤلات، والمنهجية العلمية، والإطار النظري، وفيما يأتي بعض الدراسات المعروضة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

1.4.2 الدراسات العربية

دراسة (حمايل،2024) بعنوان: دَرَجِـة ممارسة الْثِّقة الْـتَّنْظيمِيّـة لدى معلمي المدارس الْحُكومية فـي مُحافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم

هدفت الْدِّراسَة إلى التعرف على دَرَجِة ممارسة الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لمعلّمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، اعتمدت الْدِّراسَة المنهج الوصفي المسحي، وطبّق مقياس الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة على عيّنة متيسرة بلغ حجمها (400) معلم ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الْدِّراسَة أنَّ مستوى الْثِّقة ومجالاته كانت مُرتَفِعة جداً، وأن جاء مجال الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة الأعلى بين المجالات أداة الْدِّراسَة، وبينت النتائج وُجوْد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الخبرة لصالح 5–10 سنوات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمعدل، والتخصص والمؤهل العلمي.

دراسة (محمود، 2024) بعنوان: دور الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء

هدفت الْدِّراسَة إلى معرفة دور الإدارة بالاستثناء في تنمية الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء، وتم اختيار عينة الْدِّراسَة بالطريقة العشوائية من القيادين والإداريين في الهيئات

الرياضية ببعض الأندية الرياضية ومركز شباب في محافظتي (شمال سيناء، جنوب)، وبلغت العينة الأساسية للدراسة (94) فرداً، وتوصلت الْدِّراسَة إلى أن ممارسة الإدارة بالاستثناء في الهيئات الرياضية وخاصة في المناطق الحدودية مثل شمال وجنوب سيناء توفر إشباع الحاجات النفسية لدى القادة الرياديون عن طريق التفويض، ووضوح سير الأعمال بشكل جيد عند غياب القائد الإداري وذلك لوُجوْد تفويض السلطة، وضروري لتوفر وسائل لعمل التغذية الراجعة عن سير العمل للرؤساء وفي أوقات ملائمة، وأن تفويض السلطة يتيح الفرصة للقادة الرياديون للابتكار والمبادرة ومن اهم ابعاد الخصائص الريادية الرؤية الاستراتيجية والابداع.

دراسة (عبد الرحمن ونوري، 2023): دور الإدارة بالاستثناء في إدارة الأزمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في الكلية الإدارية والمعهد التقني الإداري في مدينة دهوك

هدفت الْدِّراسَة إلى التعرف على دور الإدارة بالاستثناء في إدارة الأزمات في منظمات التعليم التقني، اعتمد الباحثان الْاسْتِبانَة كأداة للدارسة، وتم اسْتِخدام الأساليب الإحصائية في التوصل إلى النتائج والتوصيات، تكونت عينة الْدِّراسَة من (30) موظفاً من الموظفين في الكلية الإدارية والمعهد التقني الإداري في مدينة دهوك، وتوصلت الْدِّراسَة إلى أن تفويض السلطة وإدارة الوقت يؤثران بدَرَجِة إيجابية أكبر في إدارة الأزمة.

دراسة (الرميح والبسيمي، 2023): الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالتماثل التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية

هدفت الْدِّراسَة إلى التعرف على دَرَجِة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة في السعودية مِن وِجهَة نَظر المعلمين، وكذلك مستوى التماثل التنظيمي لديهم، وقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والْاسْتِبانَة أداة للدراسة، وقد طبقت على عينة تكونت من (257) معلماً ومعلمة ممن اختيروا بطريقة عشوائية، وتوصلت إلى أن دَرَجِة ممارسة

الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة متحققة بدَرَجِـة متوسطة، كما توصلت الْدِّراسَة إلى أن دَرَجِـة التماثل التنظيمي لدى المعلمين متحققة بدَرَجِـة متوسطة، وتوصلت أيضاً إلى الْدِّراسَة عن وُجوْد عَـلاقَة طردية بين دَرَجِـة ممارسة الإدارة بالاستثناء، ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

دراسة (نجيمي وبوطالب، 2023) بعنوان: أثر الْثِّقة الْـتَّنْظيمِيّـة على الاستقرار الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

هدفت هذه الْدِّراسَة إلى التعرف على مستوى الْثِّقة الْـتَّنْظيمِيّـة ومستوى الاستقرار الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، واختبار الأثر بينهما مِن وِجـهَة نَظر الموظفين، حيث تم توزيع الْاسْتِبـانَة على (42) موظفاً، وتوصلت الْدِّراسَة إلى أن الكلية محل الْدِّراسَة تتوفر وبدَرَجِـة متوسطة على الْثِّقة الْـتَّنْظيمِيّـة والاستقرار الوظيفي مِن وِجـهَة نَظر الموظفين، كما أوضحت نتائج التحليل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة الْـتَّنْظيمِيّـة على الاستقرار الوظيفي راجع لتأثير كل من (الْثِّقة بالرئيس المباشر، والْثِّقة بزملاء العمل).

دراسة (المنتشري، 2022) بعنوان: دَرَجِـة ممارسة الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الْثِّقة الْـتَّنْظيمِيّـة لدى أعضاء هيئة التدريس

هدف الْدِّراسَة إلى التعرف على دَرَجِـة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية، في جامعة الباحة السعودية لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعَـلاقَة ذلك بمستوى الْثِّقة الْـتَّنْظيمِيّـة لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدارسة، تم اسْتِخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدم الْاسْتِبـانَة أداة للدراسة، وتكونت عينة الْدِّراسَة من (547) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الْدِّراسَة أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء كان بدَرَجِـة عالية، وأن مستوى الْثِّقة الْـتَّنْظيمِيّـة

لدى أعضاء هيئة التدريس كان بدَرَجِة عالية، وكذلك بينت الْدِّراسَة وُجوْد عَلاقَة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء أسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى أعضاء هيئه التدريس.

دراسة (سعد وإبراهيم، 2022) بعنوان: دور الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في العَلاقَة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة الْتَّنْظيمِيّة "دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية – هولدي فارما

هدفت الْدِّراسَة إلى اختبار العَلاقَة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة الْتَّنْظيمِيّة لدي العاملين في شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات واختبار العَلاقَة بين الشفافية الإدارية والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة، واختبار العَلاقَة بين الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة وسلوكيات المواطنة الْتَّنْظيمِيّة للشركات محل الْدِّراسَة، وكذلك التعرف علي الدور الوسيط للثقة الْتَّنْظيمِيّة بأبعادها الثلاثة في العَلاقَة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة الْتَّنْظيمِيّة، وتم تجميع البيانات من عينة تكونت من (306) من العاملين بشركات الأدوية، وتوصلت الْدِّراسَة إلى وُجوْد عَلاقَة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة الْتَّنْظيمِيّة في شركات الأدوية محل الْدِّراسَة، وُجوْد عَلاقَة طردية موجبة بين أبعاد الشفافية الإدارية والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة، وُجوْد عَلاقَة طردية موجبة بين الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدي العاملين بشركات الأدوية محل الْدِّراسَة وبين سلوكيات المواطنة في تلك الشركات، وُجوْد دَرَجِة توافق بين أبعاد الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة الْتَّنْظيمِيّة وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، كما دعم وُجوْد الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة كمتغير وسيط من تأثير أبعاد الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة علي مستوي المواطنة الْتَّنْظيمِيّة للعاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات.

دراسة (الدراوشة، 2022) دَرَجِة ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية

لدى معلمي لواء الجامعة في ظل جائحة كورونا

هدفت الْدِّراسَة التعرف على دَرَجِة ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية لدى معلمي لواء الجامعة في ظل جائحة كورونا، اتبعت الْدِّراسَة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اسْتِخدام الْاسْتِبانَة لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة تكونت (310) معلم ومعلمة، وتوصلت الْدِّراسَة إلى أن دَرَجِة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالاستثناء كانت بدَرَجِة مُرتَفِعة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الخصائص الريادية كان بدَرَجِة مُرتَفِعة، وبينت النتائج أيضاً وُجوْد عَلاقَة ارتباطية إيجابية بين دَرَجِة ممارسة الادارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية في ظل جائحة كورونا.

دراسة (صياغ، 2019) بعنوان: أثر الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إدارة _شركة سوناطراك حاسي مسعود.

هدفت الْدِّراسَة إلى التعرف على مدى تأثير الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة على الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إدارة –شركة سوناطراك حاسي مسعود، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، إذ تم إجراء المقابلات مع عينة عشوائية من العاملين (مشرفون وموظفون) حول مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة أما بالنسبة للاستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بواقع (215) عامل بقاعدة إدارة، توصلت الْدِّراسَة إلى نتائج كان من أهمها أن مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى العاملين محل البحث تجاه الإدارة العليا وتجاه مشرفيهم جاءت بدَرَجِة متوسطة، أما بالنسبة لثقة العاملين تجاه زملائهم كانت مُرتَفِعة لوُجوْد علاقات غير رسمية بين العاملين تدعم العمل الجماعي، كما بينت النتائج وُجوْد أثر للثقة الْتَّنْظيمِيّة على الأداء الوظيفي.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Shah, et al, 2023) دراسة الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع العام في باكستان

هدفت الْدِّراسَة إلى معرفة أثر الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع العام في الباكستان، اتبعت الْدِّراسَة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الْدِّراسَة من (455) عضو هيئة تدريسية في الجامعات الحكومية، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم، وأظهرت نتائج الْدِّراسَة أن مستوى ثقة المعلمين بين جامعات القطاع العام كان بدَرَجِة مُرتَفِعة، وأن مستوى التزام المعلمين تجاه جامعاتهم كان بدَرَجِة مُرتَفِعة، وأن أبعاد الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لها عَلاقَة إيجابية ومعنوية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع العام.

دراسة (Rogova & Bander, 2021) بعنوان: الْثِّقة داخل المنظمة كمحدد للرضا الوظيفي في القطاع العام دراسة – حالة لدائرة التوظيف العامة السويدية

هدفت الْدِّراسَة إلى البحث في العَلاقَة بين الْثِّقة داخل المنظمات والرضا الوظيفي في القطاع العام، واقتصرت الْدِّراسَة على دائرة التوظيف العامة السويدية، كدراسة حالة، حيث تم الحصول على بيانات من (171) موظفاً من خلال الاستبانات، وأظهرت النتائج أنه لم يكن لأي من المتغيرات الديموغرافية تأثير كبير على الرضا الوظيفي الذي يعاني منه المشاركون في هذه الْدِّراسَة، كما بينت النتائج أن كل من الأبعاد الثلاثة للثقة داخل المنظمة تؤثر بشكل إيجابي على مستويات الرضا الوظيفي بناءً على البيانات التي تم جمعها وتحليلها لهذه الْدِّراسَة، وأن الْثِّقة داخل المنظمة بين موظفي القطاع العام السويدي الذين شاركوا في هذا البحث هي أحد العوامل المحددة للرضا الوظيفي.

دراسة (Singh, 2021) بعنوان: دور تمكين الموظفين والثقة التنظيمية: أدلة تجريبية من صناعة تكنولوجيا المعلومات الهندية

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين الموظفين والثقة التنظيمية في صناعة تكنولوجيا المعلومات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (475) موظفاً مختصاً في التكنولوجيا في (5) شركات تكنولوجية هندية، توصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين له تأثير إيجابي وهام على الثقة التنظيمية، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في تفويض المهام، وأن الموظفون الذكور لديهم ثقة أكبر في وظائفهم مقارنة بالموظفات.

دراسة (Rahayuningsih, 2019) بعنوان التأثير الإيجابي للثقة الْتَّنْظيمِيّة: مراجعة منهجية

هدفت هذه الْدِّراسَة إلى استكشاف الأثر الإيجابي للثقة الْتَّنْظيمِيّة، وتحديداً الْثِّقة تجاه الزملاء وأصحاب العمل والمنظمة، اتبعت الْدِّراسَة أسلوب المراجعة النظرية المنهجية، وذلك من خلال مراجعة (30) مقالة بحثية تناولت الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة كمتغير تابع، وقد توصلت الْدِّراسَة إلى أن الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة يمكن أن تقلل من اتجاه الدوران، وكذلك زيادة نية البقاء في المنظمة، وفعالية الاتصال داخل المنظمة، والاستعداد للتغيير، والتحسين المستمر، والسلوك الابتكاري، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة الْتَّنْظيمِيّة، والالتزام التنظيمي، ودوافع السلامة، وأداء العمل، كما بينت النتائج أنه يمكن أن تؤثر الْثِّقة في زملاء العمل على أنشطة التعلم المشتركة، والرغبة في تبادل المعرفة والأفكار مع زملاء العمل، والالتزام بالتواصل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

دراسة هاسيجا (Hasijam, 2019) بعنوان: الإدارة عن طريق الاستثناء: أسلوب القيادة النشط والسلبي وعدم التدخل للقادة في المدرسة

هدفت الْدِّراسَة لاستكشاف اساليب الادارة بالاستثناء النشطة والسلبية وتأثيرها في القوى العاملة في مدارس كينيا، واعتمد على المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الْاسْتِبانَة كأداة لجمع البيانات من هيئة أعضاء التدريس وتكونت عينة الْدِّراسَة (101) معلم، وأهم نتائج هذه الْدِّراسَة وُجوْد الاختلاف الكبير بين وسائل انماط الادارة بالاستثناء النشطة والادارة بالاستثناء السلبية.

دراسة (Yilmaz, 2019) بعنوان: الدعم التنظيمي ودور الثقة التنظيمية في تمكين الموظفين

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدعم التنظيمي ودور الثقة التنظيمية في تمكين الموظفين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات الكمية، تكونت عينة الدراسة من (200) من الموظفين في الشركات الإنتاجية في تكيرطاغ في تركيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن متغيرات الدعم التنظيمي، والثقة التنيظيمة تؤثرات في تمكين الموظفين بشكل إيجابي وقوي.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

جاءت الدراسات السابقة متعددة ومتنوعة في أهدافها، ومجالات تطبيقها، ومنهجيتها، فقد تناولت بعض الدراسات السابقة البحث في الإدارة بالاستثناء وانعكاسها على العديد من الجوانب الْتَّنْظيمِيّة في المؤسسات، وتناولت دراسات أخرى بحث الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة وانعكاسها على جوانب آخر في العمل التنظيمي والإداري، وبمراجعة الدراسات السابقة، ومقارنتها مع الْدِّراسَة الحالية، فقد تبين الآتي:

من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة وتختلف مع دراسة (Rahayuningsih, 2019) التي اتبعت أسلوب المراجعة المنهجية في تنفيذ الْدِّراسَة.

على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة من الأهداف التي تم تحديدها في مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فاتفقت الْدِّراسَة الحالية مع دراسة المنتشري (2022) في هدف الْدِّراسَة الرئيس المتمثل في البحث بعَلاقَة الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة. واختلفت الْدِّراسَة الحالية مع دراسة حمايل (2024) التي

اقتصرت على قياس تطبيق الإدارة بالاستثناء، كما تختلف مع دراسة محمود (2024) ودراسة الدراوشة، 2022) التي بحثت العَلاقَة بين الإدارة بالاستثناء وتنمية الخصائص الريادية، وتختلف أيضاً مع دراسة عبد الرحمن ونوري (2023) التي بحثت في الإدارة بالاستثناء ودورها في إدارة الأزمات، ودراسة الرميح والبسيمي (2023) التي بحثت في عَلاقَة الإدارة بالاستثناء والتماثل التنظيمي، وتختلف مع دراسة نجيمي وبوطالب (2023) التي بحثت في أثر الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة على الاستقرار الوظيفي، ودراسة سعد وإبراهيم التي بحثت العَلاقَة بين الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة والشفافية الإدارية، ودراسة صياغ (2019) التي بحثت الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، ودراسة (Shah, et al, 2023) التي بحثت الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة والالتزام التنظيمي، ودراسة (Rogova & Bander, 2021) التي بحثت تأثير الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة بالرضا الوظيفي، ودراسة (Rahayuningsih, 2019) التي بحثت في الآثار الإيجابية للثقة الْتَّنْظيمِيّة.

على مستوى الحدود المكانية حيث كانت كما يلي:

تختلف مع دراسة حمايل (2024) وعبد الرحمن ونوري (2023) ودراسة الرميح والبسيمي (2023) دراسة المننتشري (2022)، ودراسة نجيمي وبوطالب (2023) ودراسة الدراوشة (2022) دراسة هاسيجا (Hasijam, 2019) التي تم تطبيقها على المؤسسات التعليمية، ودراسة محمود (2024) التي تم تطبيقها على الهيئات الرياضية، كما تختلف مع دراسة سعد وإبراهيم (2022) ودراسة صياغ (2019) التي تم تطبيقها على الشركات الخاصة وتتفق مع دراسة (Shah, et al, 2023) دراسة (Rogova & Bander, 2021) التي تم تطبيقها على مؤسسات القطاع العام.

وبذلك، يتبين أن الْدِّراسَة الحالية جاءت مكملة لما سبقها من دراسات، وأبحاث، فعلى الرغم من تعدد وتنوع الدراسات السابقة، إلا أن الْدِّراسَة الحالية جاءت متفقة معها في تسليط الضوء على مواضيع الإدارة بالاستثناء، وموضوع الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تصميم الاستبانة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- الوقوف إلى ما توصل إليه الباحثين والانطلاق من حيث انتهوا للخروج بنتائج لتعميمها على متخذي القرار.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة وصياغة الفرضيات.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.
- وسعت الباحثة القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الْدِّراسَة الحالية عمّا سبقها من دراسات في أبعاد ومجالات الإدارة بالاستثناء التي تناولتها الْدِّراسَة الحالية، والبحث في علاقتها بتعزيز وتحسين الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة، كما تتميز الْدِّراسَة الحالية في البحث بالعَلاقَة بين هذه المتغيرات في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة، إذ أن الدراسات السابقة ركزت في مجملها على المؤسسات التعليمية بدَرَجِة كبيرة.

كما تتميز هذه الْدِّراسَة بمجال ونطاق تطبيقها، إذ أن تطبيق هذه الْدِّراسَة في ظل ظروف عمل استثنائية ناتجة عن إجراءات الحرب الإسرائيلية على قطاع غزة –حتى وقت إعداد الْدِّراسَة– الأمر الذي ترتب عليه إعادة هيكلة نظام العمل في المؤسسات، وإعلان الحكومة الفلسطينية أن العمل يكون في ظل حالة الطوارئ، وهو ما يميز هذه الْدِّراسَة، إذ بحثت في تطبيق الإدارة بالاستثناء وانعكاسه

على الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في ظل هذه الظروف، بما يسمح بالحصول على نتائج يمكن الاستفادة منها والبناء عليها مستقبلاً.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات المتبعة، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها، وعرض الخطوات والإجراءات العملية في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، لهذا ترى الباحثة أن هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة، والذي يحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

3.3 مجتمع الدراسة

بناء على طبيعة مشكلة الْدِّراسَة وأهدافها، يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل، والْجَدول (1.3) يوضح مجتمع الْدِّراسَة:

جدول رقم (1.3) مجتمع الْدِّراسَة

المؤسسة	عدد الموظفين	النسبة
وزارة المالية	36	21.6%
وزارة الداخلية	30	18.0%
وزارة التربية والتعليم	50	29.9%
وزارة الزراعة	10	6.0%
وزارة النقل والمواصلات	12	7.2%
وزارة الأوقاف	15	9.0%
وزارة السياحة	3	1.8%
وزارة الشؤون الاجتماعية	3	1.8%
الارتباط المدني	4	2.4%
وزارة العمل	4	2.4%
المجموع	167	100.0%

4.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة بتحديد عينة الدراسة بالطريقة الميسرة غير الاحتمالية، وتم تحديد حجم العينة وفق الأسس العلمية التي حددها كريجس ومورجان (kerjcie& morgan, 1970) لتحديد حجم عينة الدراسة المناسب لتمثيل مجتمع الدراسة، وذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$n = \frac{X^2 NP(1-p)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times (167) \times 0.5(1-0.5)}{(0.05^2) \times (166) + 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)} = 125$$

n = sample size عينة الدراسة

X = is the z score = 1.96 (Confidence Level 0.95) مجال الثقة

D = is the margin of error =0.05 هامش الخطأ

N is the population size =167 مجتمع الدراسة

P= is the population proportion 0.5 (this provide minimum sample size) حجم المجتمع

والتي بينت الحد الأدنى لعينة الدراسة، وقامت الباحثة بتوزيع (125) استبانة على عينة من المؤسسات الحكومية في جنوب الخليل، وذلك بنسبة (74.8%) من مجتمع الدراسة ككل، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة 105، بنسبة استرداد 84%. يوضح الْجَدول (2.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الْدِّراسَة.

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الْدِّراسَة:

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
.1	**الجنس**	ذكر	61	58.1%
		أنثى	44	41.9%
		المجموع	**105**	**100%**
.2	**المؤهل العلمي**	دبلوم فأقل	19	18.1%
		بكالوريوس	66	62.9%
		دراسات عليا	20	19%
		المجموع	**105**	**100%**
.3	**الفئة**	الأولى	25	23.8%
		الثانية	61	58.1%
		الثالثة	13	12.4%
		الرابعة	6	5.7%
		المجموع	**105**	**100%**
.4	**سنوات الخدمة**	أقل من 5 سنوات	16	15.2%
		من 5 – 10 سنوات	31	29.5%
		10 سنوات فأكثر	58	55.3%
		المجموع	**105**	**100%**

5.3 أداة الدراسة

بناء الأداة

لتحقيق أهداف الْدِّراسَة تم اسْتِخدام الْاسْتِبانَة كأداة لهذه الْدِّراسَة، لملاءمتها لطبيعة الْدِّراسَة في التعرف على الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في دور/ جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، وقامت الْباحِثَة ببناء الْاسْتِبانَة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد الْاسْتِبانَة في صورتها الأولية، حيث تَمَّ صِياغة مُحتواها في شكل عبارات كانت لغتها سهلة وقصيرة حيث اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (60) فقرة موزعة على محورين رئيسيين الأول (الإدارة بالاستثناء 39 فقرة) والثاني (الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة 21 فقرة)، حيث أعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزنا مدرجاً.
2. عرض الْاسْتِبانَة على المشرف لأخذ رأيه ثم تعديلها بناء على ملحوظاته.
3. عرض الْاسْتِبانَة على عدد من المحكمين المتخصصين، ومن لهم اهتمام في هذا الميدان، والأخذ بآرائهم وملحوظاتهم

حيث تكونت الْاسْتِبانَة في صورتها النهائية، من ثلاثة أقسام رئيسية: **(ملحق رقم 2)**

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين:(الجنس، المؤهل العلمي، الفئة، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: مجالات الإدارة بالاستثناء وأبعادها، والْجَدول (3.3) يبين عدد الفقرات تبعاً لمجالات الأنموذج المقترح بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (3.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الإدارة بالاستثناء:

م	المجال	عدد الفقرات
1	تحديد السلطة والمسؤولية	10
2	تفويض السلطة	9
3	إدارة الوقت	11
4	تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات	10

القسم الثالث: مجالات الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة وأبعادها، والْجَدول (4.3) يبين عدد الفقرات تبعاً لمجالات الأنموذج المقترح بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (4.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة

م	المجال	عدد الفقرات
1	الْثِّقة بالإدارة العليا	8
2	الْثِّقة بالرئيس المباشر	7
3	الْثِّقة بالزملاء	7

وقد تم اسْتِخدام مقياس ليكرت الخماسي لتَقْدير استجابة الْمَبحوثْين على فقرات الاستبانة، والْجَدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق بدَرَجِـة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدَرَجِـة	5	4	3	2	1

1.5.3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الْدِّراسَة، وهي الاستبانة، بطريقتين:

أولا: صدق المحكمين:

تم عرض الْاسْتِبانَة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم 5 محكمين ومحكمات (المرفق رقم 3). استجابت الْباحِثَة لآراء المحكمين وأجرت التعديلات اللازمة استناداً إلى المقترحات التي قدموها. تبين للباحثة أن المقترحات المقدمة من المحكمين لم تؤثر على مجالات الْاسْتِبانَة بشكل كبير، إذ تم حذف بعض الفقرات وتعديل وإضافة أخرى، مما جعل عدد الفقرات يبلغ 75 فقرة، وكانت موزعة على المجالات المذكورة سابقاً.

ثانيا: الاتساق الداخلي: Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى توافق، واتساق، كُلّ سُؤال مِن أسْئلَة الْاسْتِبانَة مع المجال الذي ينتمي إلية هذا السؤال، وقد قامت الْباحِثَة بِحساب الصدق الداخلي للاستبانة على النحو الآتي:

- **صدق مقياس الإدارة بالاستثناء:**

قامت الْباحِثَة بِحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الْاسْتِبانَة والدَرَجِة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الْجَدول (6.3).

جدول (6.3- أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الإدارة بالاستثناء مع الدَرَجِـة الكلية للمجال.

رقم الْفَقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
	تحديد السلطة والمسؤولية		
1	يضع مدير المؤسسة قواعد محددة لأداء الموظفين.	**0.582****	**0.000**
2	يمتلك الموظفون في المؤسسة الحكومية فرصة مشاركة الإدارة في القرارات المختلفة.	**0.703****	**0.000**
3	يحصل الموظفون على التغذية الراجعة من مدير المؤسسة حول مدى كفاءة أدائهم.	**0.615****	**0.000**
4	يرضى الموظفون عن طبيعة العمل الذي يؤدونه في المؤسسة.	**0.692****	**0.000**
5	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد سلطات ومسؤوليات كل موظف.	**0.708****	**0.000**
6	يرحب الموظفون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم خلال عملهم في المؤسسة.	**0.470****	**0.000**
7	تتوفر آلية واضحة تمكن الموظفين الإداريين من إنجاز أعمالهم في حال غياب المدير.	**0.446****	**0.000**
8	يتوفر دليل إجراءات لتنفيذ الأعمال والأنشطة.	**0.611****	**0.000**
9	يعتمد تحديد المسؤوليات على المستوى الإداري للموظف.	**0.684****	**0.000**
10	يتركز تحديد المسؤوليات على بعض الجوانب الإدارية.	**0.557**	**0.000**
	تفويض السلطة		
1	تتبع الإدارة التسلسل الهرمي في التفويض والتوقيع.	**0.575****	**0.000**
2	يترك للموظفين الحرية في إنجاز المهام المطلوبة منهم دون تدخل.	**0.512****	**0.000**
3	يتم إنجاز الأعمال في المؤسسة في حال غياب المدير.	**0.578****	**0.000**
4	يمنح المدير الفرصة للاطلاع على المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات.	**0.643****	**0.000**
5	يعمل مدير المؤسسة على بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة عن طريق تعزيز الْثِّقة المتبادلة بينه وبين الموظفين	**0.660****	**0.000**
6	يرافق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة حوافز مادية ومعنوية.	**0.642****	**0.000**
7	تعمل إدارة المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين.	**0.837****	**0.000**
8	يمنح المدير الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة عمل كل موظف.	**0.551****	**0.000**
9	يتم تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة بشكل رسمي.	**0.598****	**0.000**

جدول (6.3–ب): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الإدارة بالاستثناء مع الدَرَجِـة الكلية للمجال.

إدارة الوقت			
1	تقوم الإدارة بتخطيط الوقت لإنجاز الأهداف المرسومة.	**0.791****	**0.000**
2	يتم تنظيم الأعمال وجدولتها وتوزيعها بين الموظفين بالتساوي.	**0.780****	**0.000**
3	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على تخطيط الأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بها.	**0.765****	**0.000**
4	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد مدة إنجاز كل مهمة بشكل دقيق.	**0.670****	**0.000**
5	يتصف الموظفون بالدقة في مواعيد العمل.	**0.658****	**0.000**
6	تتم مراجعة المهام بشكل دوري للتخلص مما هو غير ضروري.	**0.765****	**0.000**
7	تقوم إدارة المؤسسة بتشخيص طبيعة العمل والوقت المخصص له بشكل مستمر.	**0.770****	**0.000**
8	تعتمد إدارة المؤسسة على بعض الأساليب العلمية في حسابات الوقت.	**0.743****	**0.000**
9	تتطابق المدة الزمنية لإنجاز الأعمال مع ما خطط له مسبقاً.	**0.690****	**0.000**
10	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في الإجراءات الإدارية.	**0.681****	**0.000**
11	تتبع الإدارة أساليب متنوعة لتعويض الوقت الضائع.	**0.691****	**0.000**
تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات			
1	يصحح مدير المؤسسة الأخطاء أول بأول.	**0.664****	**0.000**
2	يشرك مدير المؤسسة الموظفين في عملية تقييم الأداء.	**0.668****	**0.000**
3	يستخدم مدير المؤسسة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.	**0.736****	**0.000**
4	يقوم مدير المؤسسة بإخبار الموظفين بنتائج تقييمهم.	**0.668****	**0.000**
5	يقوم مدير المؤسسة بمناقشة الموظفين بنتائج تقييمهم بشكل مستمر.	**0.861****	**0.000**
6	يقوم مدير المؤسسة باتخاذ إجراءات فاعلة للتعامل مع الانحرافات التي كشف عنها التقييم.	**0.759****	**0.000**
7	يطلع الموظفون على معايير تقييم الأداء.	**0.647****	**0.000**
8	يستخدم مدير المؤسسة وسائل متنوعة لتقييم أداء الموظفين.	**0.775****	**0.000**
9	يتم التقييم الدوري للممارسات الإدارية لتحديد مواطن القوة والضعف.	**0.736****	**0.000**
10	التقييم يكشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين	**0.704****	**0.000**

تبيّن من خلال الْمُعْطيات الْواردِة في الْجَدول (6.3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدَرَجِة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الْباحِثَة بِحساب معاملات الارتباط بين دَرَجِة كل مجال من مجالات الأداة مع الدَرَجِة الكلية للأداة والْجَدول (7.3) يوضح ذلك.

جدول (7.3): مصفوفة معاملات ارتباط دَرَجِة كل مجال من مجالات الإدارة بالاستثناء مع الدَرَجِة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تحديد السلطة والمسؤولية * الدَرَجِة الكلية	0.916**	0.000
تفويض السلطة *الدَرَجِة الكلية	0.585**	0.000
إدارة الوقت * الدَرَجِة الكلية	0.924**	0.000
تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات * الدَرَجِة الكلية	0.894**	0.000

تبيَّن من خلال البيانات الْواردِة في الْجَدول (7.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدَرَجِة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعَلاقَة بين دَرَجِة كل مجال والدَرَجِة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس تطبيق الإدارة بالاستثناء.

- **صدق مقياس الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة:**

قامت الْباحِثَة بِحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الْاسْتِبانَة والدَرَجِة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الْجَدول (8.3).

جدول (8.3- أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة مع الدَرَجِـة الكلية للمجال.

رقم الْفَقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
	الْثِّقة بالإدارة العليا		
1	أثق بقرارات الوزارة لمعرفتها بأدق الأمور المتعلقة بتفاصيل العمل.	**0.821****	**0.000**
2	تنظر الإدارة العليا في الوزارة بعين الاعتبار لمصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة العمل.	**0.855****	**0.000**
3	تسعى الإدارة لإقامة قنوات تواصل مفتوح بهدف تحقيق الفهم المشترك بين الموظفين.	**0.812****	**0.000**
4	تُقدر الإدارة العليا في الوزارة جهود وإسهامات الموظفين.	**0.890****	**0.000**
5	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق إمكانياته.	**0.914****	**0.000**
6	تتعامل الإدارة العليا في الوزارة بصدق ونزاهة مع جميع الموظفين.	**0.858****	**0.000**
7	تطبق إدارة المؤسسة النظام على الجميع بعدالة	**0.845****	**0.000**
8	تُطبق الإدارة العليا في الوزارة فرص الترقي للموظفين بعدالة.	**0.898****	**0.000**
	الْثِّقة بالرئيس المباشر		
1	يمتلك مديري الخبرات والمهارات اللازمة للعمل.	**0.652****	**0.000**
2	يمتلك مديري المعرفة التامة بأدق الأمور في العمل.	**0.800****	**0.000**
3	قرارات وتعليمات المدير واضحة مما يجعلني أثق بها.	**0.830****	**0.000**
4	يتعامل المدير مع جميع زملائي بعدالة تامة.	**0.901****	**0.000**
5	يهتم مديري بمشاكلي ويساعدني في تجاوزها.	**0.763****	**0.000**
6	يقدر مديري الجهود المتميزة ويشجعها.	**0.874****	**0.000**
7	يُقدم المدير ملاحظات موضوعية حول أداء الموظفين.	**0.797****	**0.000**
	الْثِّقة بالزملاء		
1	يقدم زملائي العون لي عند الحاجة دون مقابل.	**0.795****	**0.000**
2	زملائي في العمل يمتلكون مهارات ومعارف متنوعة يمكنني الاعتماد عليها.	**0.751****	**0.000**
3	يسعى زملائي لإقامة علاقات طيبة معي.	**0.839****	**0.000**

جدول (8.3- ب): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة مع الدَرَجِة الكلية للمجال.

4	نتواصل أنا وزملائي بشكل مستمر لاستدامة الفهم المشترك بيننا.	**0.817****	**0.000**
5	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل.	**0.731****	**0.000**
6	يحرص زملائي إلى نقل المعارف والخبرات التي يمتلكونها.	**0.790****	**0.000**
7	يهتم زملائي بمشاكلي الخاصة.	**0.759****	**0.000**

تشير المعلومات المقدمة في جدول (8.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدَرَجِة الكلية للمجال ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. وبالتالي، يُظهر ذلك صدق فقرات الأداة في قياس المتغير الذي صُممت الأداة من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الْباحِثَة بِحساب معاملات الارتباط بين دَرَجِة كل مجال من مجالات الأداة مع الدَرَجِة الكلية للأداة والْجَدول (9.3) يوضح ذلك.

جدول (9.3): مصفوفة معاملات ارتباط دَرَجِة كل مجال من مجالات الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة مع الدَرَجِة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الْثِّقة بالإدارة العليا *الدَرَجِة الكلية	**0.845****	**0.000**
الْثِّقة بالرئيس المباشر * الدَرَجِة الكلية	**0.743****	**0.000**
الْثِّقة بالزملاء * الدَرَجِة الكلية	**0.666****	**0.000**

تبيَّن من خلال البيانات الْوارِدة في الْجَدول (9.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدَرَجِة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعَلاقَة بين دَرَجِة كل مجال والدَرَجِة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة.

2.5.3 ثبات أداة الدراسة

تحققت الْباحِثَة من ثبات استبانة الْدِّراسَة، باسْتِخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الْدِّراسَة والدَرَجِة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الْجَدول (10.3):

- **مقياس الإدارة بالاستثناء**

جدول رقم (10.3): معاملات ثبات مقياس الإدارة بالاستثناء وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تحديد السلطة والمسؤولية	105	10	0.809
تفويض السلطة	105	9	0.795
إدارة الوقت	105	11	0.911
تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات	105	10	0.898
الدَرَجِة الكلية	105	40	0.955

تشير الْمُعْطيات الْوارِدة في الْجَدول (10.3) أن قيمة ثبات أداة الْدِّراسَة لمقياس الإدارة بالاستثناء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة بلغ (95.5%) عند الدَرَجِة الكلية وبذلك تتمتع الْاسْتِبانَة بدَرَجِة مقبولة من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الْدِّراسَة وتعميم النتائج.

- **مقياس الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة**

جدول رقم (11.3): معاملات ثبات مقياس الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثقبة بالإدارة العليا	105	8	0.951
الْثِّقة بالرئيس المباشر	105	7	0.909
الْثِّقة بالزملاء	105	7	0.892
الدَرَجِة الكلية	105	22	0.926

تشير الْمُعْطيات الْوارِدة في الْجَدول (11.3) أن قيمة ثبات أداة الْدِّراسَة لمقياس الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة بلغ (92.6%) عند الدَرَجِة الكلية وبذلك تتمتع الْاسْتِبانَة بدَرَجِة مقبولة من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الْدِّراسَة وتعميم النتائج.

4.3 متغيرات الْدِّراسَة:

اشتملت الْدِّراسَة على المتغيرات الآتية:

1. **المتغيرات المستقلة (الإدارة بالاستثناء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة) بأبعادها:**
   - أ. تحديد السلطة والمسؤولية.
   - ب. تفويض الصلاحيات.
   - ت. إدارة الوقت.
   - ث. تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات.
2. **المتغير التابع: (واقع الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة) بأبعادها:**
   - أ. الْثِّقة بالإدارة العليا.
   - ب. الْثِّقة بالرئيس المباشر.
   - ت. الْثِّقة بالزملاء.

5.3 إجراءات جمع البيانات:

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الْدِّراسَة، تم توزيع الْاسْتِبانَة على عينة من الموظفين الإداريين في المؤسسات، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (10) أيام، حيث تم توزيع (125) استبانة، وتم استلام (105) استبانة صالحة للتحليل.

6.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الْدِّراسَة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدمت الْباحِثَة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (person) لمعرفة صدق فقرات الْدِّراسَة، واختبار فرضيات الْدِّراسَة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب قيمة معامل ثبات أداة الْدِّراسَة، وذلك باسْتِخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد أعطيت الاستجابات التدريج الآتي:

جدول 12.3: المقياس الوزني لتحديد تَقْديرات أفراد عينة الْدِّراسَة.

الوسط الحسابي	الوزن النسبي%	التَقْدير
أقل من 2.34	أقل من 46.8%	منخفضة
من 2.34–3.67	من 46.8%–73.4%	متوسطة
3.67 فأكثر	73.4% فأكثر	مُرتَفِعة

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الْدِّراسَة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الْدِّراسَة وفحص فرضياتها.

2.4 نتائج سؤال الْدِّراسَة الأول:

ما واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّةِ لواقع تطبيق الإدارة بالاستثناء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، وذلك كما هو موضح في الْجَدول التالي:

جدول (1.4): الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـة لواقع تطبيق الإدارة بالاستثناء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل مِن وِجـهَـة نَظر الموظفين الإداريين

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التطبيق	الترتيب
1	تحديد السلطة والمسؤولية	3.847	0.536	مرتفع	1
2	تفويض الصلاحيات	3.816	0.588	مرتفع	3
3	إدارة الوقت	3.624	0.704	متوسط	4
4	تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات	3.825	0.668	مرتفع	2
الدَرَجِـة الكلية		**3.773**	**0.564**	**مرتفع**	

يتبين من الْجَدول (1.4) أن واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل مِن وِجـهَـة نَظر الموظفين الإداريين، كان بدَرَجِـة مُرتَفِعة، بِمُتوَسّط حِسابي (3.773) وانحراف معياري (0.564) تحديد السلطة والمسؤولية في الترتيب الأول بِمُتوَسّط حِسابي (3.847) يليها تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات بِمُتوَسّط حِسابي (3.825) ثم تفويض الصلاحيات بِمُتوَسّط حِسابي (3.816) يليها إدارة الوقت بِمُتوَسّط حِسابي (3.624) .

لذلك يتبين أن واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجـهَـة نَظر الموظفين الإداريين، كان بدَرَجِـة مُرتَفِعة، بِمُتوَسّط حِسابي (3.773) وانحراف معياري (0.564)، وأن تحديد السلطة والمسؤولية كان بأعلى دَرَجِـة تطبيق يليها تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات، ثم تفويض الصلاحيات، وجاء إدارة الوقت بأقل دَرَجِـة تطبيق.

تعزو الْباحِثَة هذه النتيجة المُرتَفِعة إلى طبيعة الأعمال التي تتم في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة، والتي تتسم بدَرَجِـة عالية من النمطية والروتينية، وبالتالي فإن الموظفين يمتلكون المقدرة على القيام بها، وأدائها بشكل مناسب دون تدخل، أو رقابة من المدير، مما يساعده على تركيز أنشطته وأعماله نحو المهام الإدارية التي تتطلب تدخل المدير فيها بشكل مباشر.

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات تطبيق الإدارة بالاستثناء فكانت كما يلي:

أولاً: تطبيق تحديد السلطة والمسؤولية

تم حساب الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّةِ والنّسب المِئويةِ لواقع تطبيق تحديد السلطة والمسؤولية في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الْجَدول (2.4):

جدول (2.4): الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّةِ لواقع تطبيق تحديد السلطة والمسؤولية في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الْفَقرة	الْفَقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	الدَرَجِة
1	يضع مدير المؤسسة قواعد محددة لأداء الموظفين.	4.010	0.882	22.00%	80.2%	1	مُرتَفِعة
5	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد سلطات ومسؤوليات كل موظف.	4.000	0.877	21.90%	80.0%	2	مُرتَفِعة
7	تتوفر آلية واضحة تمكن الموظفين الإداريين من إنجاز أعمالهم في حال غياب المدير.	3.952	0.881	22.30%	79.0%	3	مُرتَفِعة
8	يتوفر دليل إجراءات لتنفيذ الأعمال والأنشطة.	3.952	0.881	22.30%	79.0%	4	مُرتَفِعة
6	يرحب الموظفون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم خلال عملهم في المؤسسة.	3.800	0.801	21.10%	76.0%	5	مُرتَفِعة
9	يعتمد تحديد المسؤوليات على المستوى الإداري للموظف.	3.79	0.895	23.60%	75.8%	6	مُرتَفِعة
10	يتركز تحديد المسؤوليات على بعض الجوانب الإدارية.	3.781	0.888	23.50%	75.6%	7	مُرتَفِعة
4	يرضى الموظفون عن طبيعة العمل الذي يؤدونه في المؤسسة.	3.771	0.775	20.60%	75.4%	8	مُرتَفِعة
3	يحصل الموظفون على التغذية الراجعة من مدير المؤسسة حول مدى كفاءة أدائهم.	3.752	0.969	25.80%	75.0%	9	مُرتَفِعة
2	يمتلك الموظفون في المؤسسة الحكومية فرصة مشاركة الإدارة في القرارات المختلفة.	3.648	0.961	26.30%	73.0%	10	متوسطة
الدَرَجِة الكلية لواقع تطبيق تحديد السلطة والمسؤولية في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة		3.847	0.536	13.90%			**مُرتَفِعة**

يتضح من الْجَدول (2.4) أن واقع تطبيق تحديد السلطة والمسؤولية في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل جاء بدَرَجِة مُرتَفِعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.847) وانحراف معياري (0.536)، وكان معامل الاختلاف عند الدَرَجِة الكلية (13.9%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الْمَبحوثْين بدَرَجِة بسيطة.

وحصلت الْفَقرة (1) على أعلى دَرَجِة في تحديد السلطة والمسؤولية، والتي تنص على (يضع مدير المؤسسة قواعد محددة لأداء الموظفين) وجاءت بدَرَجِة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (80.2%)، تليها الْفَقرة (5) التي تنص على (تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد سلطات ومسؤوليات كل موظف) بنسبة مئوية (80%) تليها الْفَقرة رقم (7) التي تنص على (تتوفر آلية واضحة تمكن الموظفين الإداريين من إنجاز أعمالهم في حال غياب المدير) وجت بدَرَجِة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (79%).

بينما حصلت الْفَقرة (2) على أقل دَرَجِة في التَقْديرات، والتي تنص على (يمتلك الموظفون في المؤسسة الحكومية فرصة مشاركة الإدارة في القرارات المختلفة) وجاءت بدَرَجِة متوسطة بنسبة مئوية (73%)، والْفَقرة (3) التي تنص على (يحصل الموظفون على التغذية الراجعة من مدير المؤسسة حول مدى كفاءة أدائهم) بدَرَجِة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (75%).

تعزو الْباحِثَة هذه النتيجة المُرتَفِعة إلى طبيعة الأنظمة الحكومية، التي تنظم العلاقات والعمل داخل الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة، بحيث يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل موظف داخل المؤسسة، مما يساعد المديرين على تطبيق الإدارة بالاستثناء من خلال التزام كل موظف بمهامه الوظيفية، ويتمكن من متابعتها والإلمام بها.

أما فيما يتعلق بأبرز مظاهر تحديد السلطة، والتي تمثلت في وضع مدير المؤسسة قواعد محددة لأداء الموظفين؛ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون مدير المؤسسة هو المسؤول عن ضمان سير العمل داخل المؤسسة، وتحقيق السياسات العامة التي حددتها الحكومة، ويتم منحه الصلاحيات اللازمة

لضمان ذلك.

أما أدنى مؤشرات تحديد السلطة والمسؤوليات، والتي تمثلت في امتلاك الموظفون في المؤسسة الحكومية فرصة مشاركة الإدارة في القرارات المختلفة، تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال طبيعة المؤسسات العامة جنوب الخليل، والتي تمثل مديريات فرعية، تكون مرجعيتها الوزارة بشكل مباشر، وبالتالي فإن مشاركة الموظفين تكون متوسطة.

ثانياً: تفويض السلطة

تم حساب الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّة والنّسب المِئويـة لواقع تطبيق تفويض السلطة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الْجَدول (3.4):

جدول (3.4– أ) : الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّـة لواقع تطبيق تفويض السلطة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الْفَقرة	الْفَقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	الدَرَجة
1	تتبع الإدارة التسلسل الهرمي في التفويض والتوقيع.	4.162	0.810	19.5%	83.2%	1	مُرتَفِعة
3	يتم إنجاز الأعمال في المؤسسة في حال غياب المدير.	4.124	0.948	23.0%	82.5%	2	مُرتَفِعة
4	يمنح المدير الفرصة للاطلاع على المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات.	4.095	0.728	17.8%	81.9%	3	مُرتَفِعة
5	يعمل مدير المؤسسة على بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة عن طريق تعزيز الْثِّقة المتبادلة بينه وبين الموظفين	4.057	0.807	19.9%	81.1%	4	مُرتَفِعة
8	يمنح المدير الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة عمل كل موظف.	3.790	0.863	22.8%	75.8%	5	مُرتَفِعة
9	يتم تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة بشكل رسمي.	3.771	0.724	19.2%	75.4%	6	مُرتَفِعة

جدول (3.4- ب) : الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـة لواقع تطبيق تفويض السلطة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

2	يترك للموظفين الحرية في إنجاز المهام المطلوبة منهم دون تدخل	3.629	1.094	30.2%	72.6%	7	متوسطة
7	تعمل إدارة المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين.	3.419	1.191	34.8%	68.4%	8	متوسطة
6	يرافق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة حوافز مادية ومعنوية.	3.295	1.263	38.3%	65.9%	9	متوسطة
الدَرَجِــة الكلية لواقع تطبيق تفويض السلطة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة		3.816	0.588	15.4%			**مُرتَفِعة**

يتضح من الْجَدول (3.4) أن واقع تطبيق تفويض السلطة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل جاء بدَرَجِة مُرتَفِعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.816) وانحراف معياري (0.588)، وكان معامل الاختلاف عند الدَرَجِة الكلية (15.4%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الْمَبحوثْين بدَرَجِة بسيطة.

وحصلت الْفَقرة (1) على أعلى دَرَجِة في تفويض السلطة، والتي تنص على (تتبع الإدارة التسلسل الهرمي في التفويض والتوقيع) وجاءت بدَرَجِة مُرتَفِعة، بنسبة مئوية (83.2%) تليها الْفَقرة (3) التي تنص على (يتم إنجاز الأعمال في المؤسسة في حال غياب المدير) بنسبة مئوية (82.5%)، تليها الْفَقرة رقم (4) التي تنص على (يمنح المدير الفرصة للاطلاع على المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات) وجت بدَرَجِة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (81.9%).

بينما حصلت الْفَقرة (6) على أقل دَرَجِة في التَقْديرات، والتي تنص على (يرافق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة حوافز مادية ومعنوية) وجاءت بدَرَجِة متوسطة، بنسبة مئوية (65.9%)، والْفَقرة (7) التي تنص على (تعمل إدارة المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين)

بدَرَجِـة متوسطة بنسبة مئوية (68.4%).

تعزو الْباحِثَة هذه النتيجة إلى أن عملية تفويض السلطة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة تتم وفقاً لهياكل إدارية وتنظيمية واضحة ومعروفة، مما يزيد من التأكيد على ضمان عدم حدوث انحرافات، أو تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات التي يتم تفويضها، حيث تكون مسؤوليات وصلاحيات كل موظف محددة بشكل واضح، ولذلك أظهرت النتيجة دَرَجِـة مُرتَفِعة.

وقد كان أبرز مظاهر تفويض السلطة: اتباع الإدارة التسلسل الهرمي في التوقيع والتفويض، فتفسر الباحثة هذه النتيجة استناداً إلى كون الترقيات، والرتب الوظيفية تعكس درجة الخبرة، والتأهيل لدى الموظفين.

أما أدنى مظاهر تفويض السلطة، فكانت مرافقة الأداء الجيد للأعمال الإدارية حوافز مادية ومعنوية، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حالة الطوارئ، وسياسة التقشف التي اتبعتها الحكومة الفلسطينية في مؤسساتها وهو ما يحد من الحوافز المادية، أما الحوافز المعنوية، فإنها ترجع إلى اتباع نظام الطوارئ في الدوام في هذه المؤسسات.

ثالثاً: إدارة الوقت

تم حساب الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـةِ والنّسب المِئويـةِ لواقع تطبيق إدارة الوقت في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الْجَدول (4.4):

جدول (4.4): الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـة لواقع تطبيق إدارة الوقت في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الْفَقرة	الْفَقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	الدَرَجِـة
1	تقوم الإدارة بتخطيط الوقت لإنجاز الأهداف المرسومة.	3.848	0.918	23.8%	77.0%	1	مُرتَفِعة
5	يتصف الموظفون بالدقة في مواعيد العمل.	3.800	0.848	22.3%	76.0%	2	مُرتَفِعة
4	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد مدة إنجاز كل مهمة بشكل دقيق.	3.743	0.971	25.9%	74.9%	3	مُرتَفِعة
6	تتم مراجعة المهام بشكل دوري للتخلص مما هو غير ضروري.	3.695	0.932	25.2%	73.9%	4	مُرتَفِعة
9	تتطابق المدة الزمنية لإنجاز الأعمال مع ما خطط له مسبقاً.	3.648	0.877	24.0%	73.0%	5	متوسطة
7	تقوم إدارة المؤسسة بتشخيص طبيعة العمل والوقت المخصص له بشكل مستمر.	3.600	1.006	27.9%	72.0%	6	متوسطة
3	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على تخطيط الأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بها.	3.571	1.018	28.5%	71.4%	7	متوسطة
2	يتم تنظيم الأعمال وجدولتها وتوزيعها بين الموظفين بالتساوي.	3.533	1.101	31.2%	70.7%	8	متوسطة
10	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في الإجراءات الإدارية.	3.524	0.962	27.3%	70.5%	9	متوسطة
8	تعتمد إدارة المؤسسة على بعض الأساليب العلمية في حسابات الوقت.	3.467	1.010	29.1%	69.3%	10	متوسطة
11	تتبع الإدارة أساليب متنوعة لتعويض الوقت الضائع.	3.438	0.970	28.2%	68.8%	11	متوسطة
	الدَرَجِـة الكلية لواقع تطبيق إدارة الوقت في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة	3.624	0.704	19.4%			**متوسطة**

يتضح من الْجَدول (4.4) أن واقع تطبيق إدارة الوقت في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل جاء بدَرَجِـة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.624) وانحراف معياري (0.704)، وكان

معامل الاختلاف عند الدَرَجِة الكلية (19.4%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الْمَبحوثْين بدَرَجِة بسيطة.

وحصلت الْفَقرة (1) على أعلى دَرَجِة في إدارة الوقت، والتي تنص على (تقوم الإدارة بتخطيط الوقت لإنجاز الأهداف المرسومة) وجاءت بدَرَجِة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (77%)، تليها الْفَقرة (5) التي تنص على (يتصف الموظفون بالدقة في مواعيد العمل) بنسبة مئوية (76%)، تليها الْفَقرة رقم (4) التي تنص على (تحرص إدارة المؤسسة على تحديد مدة إنجاز كل مهمة بشكل دقيق) وجت بدَرَجِة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (74.9%).

بينما حصلت الْفَقرة (11) على أقل دَرَجِة في التَقْديرات، والتي تنص على (تتبع الإدارة أساليب متنوعة لتعويض الوقت الضائع) وجاءت بدَرَجِة متوسطة بنسبة مئوية (68.8%)، والْفَقرة (8) التي تنص على (تعتمد إدارة المؤسسة على بعض الأساليب العلمية في حسابات الوقت) بدَرَجِة متوسطة بنسبة مئوية (69.3%).

تعزو الْباحِثَة هذه النتيجة إلى خطط الطوارئ التي تنفذها الحكومة نتيجة لنقص توفر الإمكانيات اللازمة للقيام بالأعمال بشكلها الصحيح وفي الوقت المناسبة، إضافة إلى مضايقات الاحتلال الإسرائيلي التي تحول دون التمكن من ممارسة الأعمال وتقديم الخدمات بشكلها الطبيعي، كل ذلك يلعب دوراً في جعل تطبيق إدارة الوقت يكون بدَرَجِة متوسطة.

وقد كانت أبرز مظاهرها: قيام الإدارة بتخطيط الوقت لإنجاز الأهداف؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال اعتماد تخطيط الوقت كوسيلة لتقييم الأداء، إذ يتم تحديد أوقات محددة لإنجاز المهام، ونظراً لطبيعة الدوام في حالة الطوارئ، فإن الموظفون مضطرون إلى إنجاز المهام بأسرع وقت.

أما أدنى مظاهرها، والتي تمثلت في اتباع الإدارة أساليب متنوعة لتعويض الوقت الضائع، تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال طبيعة العمل في المديريات الفرعية، والتي يتم تحديد طبيعة الدوام فيها،

وآليات الدوام وأوقاته من خلال الوزارات التي تتبع لها.

رابعاً: تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات

تم حساب الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـةِ والنّسب المِئويـة لواقع تطبيق تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الْجَدول (5.4):

جدول (5.4): الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـةِ لواقع تطبيق تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الْفَقرة	الْفَقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	الدَرَجِـة
7	يطلع الموظفون على معايير تقييم الأداء.	4.038	0.854	21.1%	80.8%	1	مُرتَفِعة
1	يصحح مدير المؤسسة الأخطاء أول بأول.	4.010	0.791	19.7%	80.2%	2	مُرتَفِعة
4	يقوم مدير المؤسسة بإخبار الموظفين بنتائج تقييمهم.	3.990	0.860	21.6%	79.8%	3	مُرتَفِعة
10	التقييم يكشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين	3.838	0.878	22.9%	76.8%	4	مُرتَفِعة
9	يتم التقييم الدوري للممارسات الإدارية لتحديد مواطن القوة والضعف.	3.819	0.806	21.1%	76.4%	6	مُرتَفِعة
6	يقوم مدير المؤسسة باتخاذ إجراءات فاعلة للتعامل مع الانحرافات التي كشف عنها التقييم.	3.743	0.961	25.7%	74.9%	7	مُرتَفِعة
2	يشرك مدير المؤسسة الموظفين في عملية تقييم الأداء.	3.733	1.059	28.4%	74.7%	8	مُرتَفِعة
3	يستخدم مدير المؤسسة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.	3.733	0.912	24.4%	74.7%	8	مُرتَفِعة
8	يستخدم مدير المؤسسة وسائل متنوعة لتقييم أداء الموظفين.	3.714	0.997	26.8%	74.3%	9	مُرتَفِعة
5	يقوم مدير المؤسسة بمناقشة الموظفين بنتائج تقييمهم بشكل مستمر.	3.629	1.085	29.9%	72.6%	10	متوسطة
الدَرَجِـة الكلية لواقع تطبيق تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة		**3.825**	**0.668**	**17.5%**			**مُرتَفِعة**

يتضح من الْجَدول (5.4) أن واقع تطبيق تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة جنوب الخليل جاء بدَرَجِة مُرتَفِعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.825) وانحراف معياري (0.668)، وكان معامل الاختلاف عند الدَرَجِة الكلية (17.5%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الْمَبحوثْين بدَرَجِة بسيطة.

وحصلت الْفَقرة (7) على أعلى دَرَجِة في تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات، والتي تنص على (يطلع الموظفون على معايير تقييم الأداء) وجاءت بدَرَجِة مُرتَفِعة، بنسبة مئوية (80.8%)، تليها الْفَقرة (1) التي تنص على (يصحح مدير المؤسسة الأخطاء أول بأول) بنسبة مئوية (80.2%)، تليها الْفَقرة رقم (4) التي تنص على (يقوم مدير المؤسسة بإخبار الموظفين بنتائج تقييمهم) وجاءت بدَرَجِة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (79.8%).

بينما حصلت الْفَقرة (5) على أقل دَرَجِة في التَقْديرات، والتي تنص على (يقوم مدير المؤسسة بمناقشة الموظفين بنتائج تقييمهم بشكل مستمر) وجاءت بدَرَجِة متوسطة بنسبة مئوية (72.6%)، والْفَقرة (8) التي تنص على (يستخدم مدير المؤسسة وسائل متنوعة لتقييم أداء الموظفين) بدَرَجِة متوسطة بنسبة مئوية (74.3%).

تعزو الْباحِثَة هذه النتيجة إلى أن تقييم الأداء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة يتم وفق معايير، وأسس واضحة ومعلومة للجميع، وهو ما يجعل هذه العملية تحقق الهدف والغاية منها في تحديد أوجه القصور أو الانحرافات، والعمل على علاجها وتصحيحها، ولذلك أظهرت النتيجة دَرَجِة مُرتَفِعة.

وقد كان أبرز مظاهرها اطلاع الموظفين على معايير تقييم الأداء، تعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن ذلك يساعد الموظفين على تحديد نقاط الضعف لديهم، والعمل على معالجتها، وتحسين الأداء العام لديهم.

أما أقل مظاهرها، فكانت قيام مدير المؤسسة بمناقشة الموظفين بنتائج تقييمهم بشكل مستمر، تعزو

الباحثة هذه النتيجة إلى فتور العلاقات بين الموظفين ومديريهم، والذين يرون أن مديريهم سبباً لتقيمهم بشكل ضعيف.

3.4 نتائج سؤال الْدِّراسَة الثاني:

ما مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل مِن وِجـهَـة نَظر الموظفين الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـِة لمستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل مِن وِجـهَـة نَظر الموظفين الإداريين، وذلك كما هو موضح في الْجَدول التالي:

جدول (6.4): الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـِة لمستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل مِن وِجـهَـة نَظر الموظفين الإداريين

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التطبيق	الترتيب
1	الْثِّقة بالإدارة العليا	3.338	0.938	متوسط	3
2	الْثِّقة بالرئيس المباشر	3.883	0.724	مرتفع	1
3	الْثِّقة بالزملاء	3.820	0.683	مرتفع	2
الدَرَجِـة الكلية		3.665	0.604	**متوسط**	

يتبين من الْجَدول (6.4) أن مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل مِن وِجـهَـة نَظر الموظفين الإداريين، كان بدَرَجِـة مُرتَفِعة، بِمُتوَسّط حِسابي (3.665) وانحراف معياري (0.604)، وأن الْثِّقة بالرئيس المباشر كانت بأعلى دَرَجِـة، في الترتيب الأول بِمُتوَسّط حِسابي (3.883) يليها الْثِّقة بالزملاء بِمُتوَسّط حِسابي (3.820) ثم الْثِّقة بالإدارة العليا بِمُتوَسّط حِسابي (3.338).

أظهرت النتائج أن مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جَنوْب الْخَليل مِن وِجـهَـة نَظر الموظفين الإداريين، كان بدَرَجِـة مُرتَفِعة، بِمُتوَسّط حِسابي (3.665) وانحراف معياري

(0.604)، وأن الْثِّقة بالرئيس المباشر كانت بأعلى دَرَجِة، يليها الْثِّقة بالزملاء، ثم الْثِّقة بالإدارة العليا.

تعزو الْباحِثَة هذه النتيجة إلى وُجوْد بيئة عمل إيجابية قائمة على علاقات إنسانية وودية بين الموظفين أنفسهم، وبين الإدارة، وهو ما يؤدي إلى أن تكون هذه العلاقات أكثر شفافية وفعالية، بحيث يصبح فيها الموظفين أكثر ثقة بالآخرين، واستعداداً لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة فكانت كما يلي:

أولاً: الْثِّقة بالإدارة العليا

تم حساب الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّةِ والنّسب المِئويةِ لمستوى الْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الْجَدول (7.4):

جدول (7.4- أ) : الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّةِ لمستوى الْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الْفَقرة	الْفَقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	الدَرَجِة
1	أثق بقرارات الوزارة لمعرفتها بأدق الأمور المتعلقة بتفاصيل العمل.	3.724	1.042	28.0%	74.5%	1	مُرتَفِعة
4	تُقدر الإدارة العليا في الوزارة جهود وإسهامات الموظفين.	3.381	1.130	33.4%	67.6%	2	متوسطة
2	تنظر الإدارة العليا في الوزارة بعين الاعتبار لمصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة العمل.	3.333	1.089	32.7%	66.7%	3	متوسطة
3	تسعى الإدارة لإقامة قنوات تواصل مفتوح بهدف تحقيق الفهم المشترك بين الموظفين.	3.314	1.059	32.0%	66.3%	4	متوسطة
7	تطبق إدارة المؤسسة النظام على الجميع بعدالة	3.295	1.082	32.8%	65.9%	5	متوسطة
8	تُطبق الإدارة العليا في الوزارة فرص الترقي للموظفين بعدالة.	3.267	1.085	33.2%	65.3%	6	متوسطة

جدول (7.4- ب) : الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـة لمستوى الْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

5	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق إمكانياته.	3.248	1.167	35.9%	65.0%	7	متوسطة
6	تتعامل الإدارة العليا في الوزارة بصدق ونزاهة مع جميع الموظفين.	3.143	1.042	33.1%	62.9%	8	متوسطة
الدَرَجِـة الكلية لمستوى الْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة		3.338	0.938	28.1%			**متوسطة**

يتضح من الْجَدول (7.4) أن مستوى الْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في دورا/ جنوب الخليل جاء بدَرَجِـة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.338) وانحراف معياري (0.938)، وكان معامل الاختلاف عند الدَرَجِـة الكلية (28.1%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الْمَبحوثْين بدَرَجِـة بسيطة.

وحصلت الْفَقرة (1) على أعلى دَرَجِـة في الْثِّقة بالإدارة العليا، والتي تنص على (أثق بقرارات الوزارة لمعرفتها بأدق الأمور المتعلقة بتفاصيل العمل) وجاءت بدَرَجِـة مُرتَفِعة، بنسبة مئوية (74.5%)، تليها الْفَقرة (4) التي تنص على (تُقدر الإدارة العليا في الوزارة جهود وإسهامات الموظفين) بنسبة مئوية (67.6%)، تليها الْفَقرة رقم (2) التي تنص على (تنظر الإدارة العليا في الوزارة بعين الاعتبار لمصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة العمل) وجاءت بدَرَجِـة متوسطة، بنسبة مئوية (66.7%).

بينما حصلت الْفَقرة (6) على أقل دَرَجِـة في التَقْديرات، والتي تنص على (تتعامل الإدارة العليا في الوزارة بصدق ونزاهة مع جميع الموظفين) وجاءت بدَرَجِـة متوسطة، بنسبة مئوية (62.9%)، والْفَقرة (5) التي تنص على (تهتم الإدارة العليا في الوزارة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق إمكانياته) بدَرَجِـة متوسطة بنسبة مئوية (65%).

تعزو الباحث هذه النتيجة إلى تضارب الأهداف والمعلومات بين الإدارة العليا المتمثلة (بالوزارة) وبين

الموظفين العاملين في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة، إذ تقوم الوزارة بوضع الخطط الاستراتيجية التي تعكس سياسات وتوجهات الحكومة الفلسطينية، والدولة الفلسطينية، في ظل غياب المعلومات والإمكانيات الفعلية في المؤسسات التابعة لها، وهو ما يعكس هذه الدَرَجِة المتوسطة.

وقد كان أبرز مظاهرها: الثقة بقرارات الوزارة لمعرفتها بأدق الأمور المتعلقة بتفاصيل العمل، وتفسر الباحثة هذه النتيجة استناداً إلى طبيعة العمل في الوزارات الحكومية، التي تستقبل التقارير من مختلف المديريات المنتشرة في جميع أنحاء الضفة الغربية، مما يجعلها على اطلاع ومعرفة بأدق تفاصيل العمل، وأن القرارات التي تتخذها تكون مستندة إلى وقائع حقيقية في العمل.

أما أدنى مظاهرها، فكانت: تعامل الإدارة العليا بنزاهة وصدق مع جميع الموظفين، فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المعايير التي تعتمدها الوزارة في اتخاذ قرارات الترقيات، أو التحفيز أو العقوبات، والتي يجد الكثير من الموظفين صعوبة في إدراكها، ووعيها.

ثانياً: الْثِّقة بالرئيس المباشر

تم حساب الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّةِ والنّسب المِئويةِ لمستوى الْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الْجَدول (8.4):

جدول (8.4- أ): الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّةِ لمستوى الْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الْفَقرة	الْفَقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	الدَرَجِة
1	يمتلك مديري الخبرات والمهارات اللازمة للعمل.	4.067	0.800	19.7%	81.3%	1	مُرتَفِعة
3	قرارات وتعليمات المدير واضحة مما يجعلني أثق بها.	3.981	0.866	21.7%	79.6%	2	مُرتَفِعة
2	يمتلك مديري المعرفة التامة بأدق الأمور في العمل.	3.952	0.859	21.7%	79.0%	3	مُرتَفِعة

جدول (8.4- ب): الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـة لمستوى الْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

7	يُقدم المدير ملاحظات موضوعية حول أداء الموظفين.	3.905	0.904	23.2%	78.1%	4	مُرتَفِعة
5	يهتم مديري بمشاكلي ويساعدني في تجاوزها.	3.848	0.864	22.4%	77.0%	5	مُرتَفِعة
6	يقدر مديري الجهود المتميزة ويشجعها.	3.733	1.040	27.9%	74.7%	6	مُرتَفِعة
4	يتعامل المدير مع جميع زملائي بعدالة تامة.	3.695	0.942	25.5%	73.9%	7	مُرتَفِعة
الدَرَجِـة الكلية لمستوى الْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة		3.883	0.724	18.6%			**مرتفعة**

يتضح من الْجَدول (8.4) أن مستوى الْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل جاء بدَرَجِـة مُرتَفِعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.883) وانحراف معياري (0.724)، وكان معامل الاختلاف عند الدَرَجِـة الكلية (18.6%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الْمَبحوثْين بدَرَجِـة بسيطة.

وحصلت الْفَقرة (1) على أعلى دَرَجِـة في الْثِّقة بالرئيس المباشر، والتي تنص على (يمتلك مديري الخبرات والمهارات اللازمة للعمل) وجاءت بدَرَجِـة مُرتَفِعة، بنسبة مئوية (81.3%)، تليها الْفَقرة (3) التي تنص على (قرارات وتعليمات المدير واضحة مما يجعلني أثق بها) بنسبة مئوية (79.6%)، تليها الْفَقرة رقم (2) التي تنص على (يمتلك مديري المعرفة التامة بأدق الأمور في العمل) وجت بدَرَجِـة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (79%).

بينما حصلت الْفَقرة (4) على أقل دَرَجِـة في التَقْديرات، والتي تنص على (يتعامل المدير مع جميع زملائي بعدالة تامة) وجاءت بدَرَجِـة مُرتَفِعة، بنسبة مئوية (73.9%)، والْفَقرة (6) التي تنص على (يقدر مديري الجهود المتميزة ويشجعها) بدَرَجِـة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (74.7%).

تعزو الْباحِثَة هذه النتيجة إلى وُجوْد علاقات جيدة وفعالة بين الموظفين ورؤسائهم، كما يمكن أن يكون هؤلاء الرؤساء يتسمون بالكفاءة والعدالة في تعاملهم مع موظفيهم مما يزيد من شعورهم بالْثِّقة

والاحترام تجاههم.

وقد كانت أبرز مظاهرها امتلاك المديرين للخبرات والمهارات اللازمة للعمل، وترى الباحثة أن هذه النتيجة طبيعية، ومنطقية، إذ أن امتلاك الخبرة، والمهاراة يعتبر مؤهلاً للترقية إلى درجة مدير، وهو ما يعزز الثقة لدى الموظفين بمديريهم.

أما أقل مظاهرها، فكانت: تعامل المدير بعدالة مع الموظفين، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة وعي الموظفين داخل المؤسسة بمعايير العمل، وطبيعة التقييمات، والأداء؛ الأمر الذي يزيد من اعتقاد الموظفين بانعدام العدالة في مؤسساتهم.

ثالثاً: الْثِّقة بالزملاء

تم حساب الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّةِ والنّسب المِئويةِ لمستوى الْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الْجَدول (9.4):

جدول (9.4- أ): الْمتوسطات الحِسابية والانْحرافِات المِعياريّةِ لمستوى الْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الْفقرة	الْفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	الدَرَجِة
2	زملائي في العمل يمتلكون مهارات ومعارف متنوعة يمكنني الاعتماد عليها.	4.010	0.849	21.2%	80.2%	1	مُرتَفِعة
4	نتواصل أنا وزملائي بشكل مستمر لاستدامة الفهم المشترك بيننا.	3.981	0.759	19.1%	79.6%	2	مُرتَفِعة
1	يقدم زملائي العون لي عند الحاجة دون مقابل.	3.895	0.919	23.6%	77.9%	3	مُرتَفِعة
5	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل.	3.876	0.968	25.0%	77.5%	4	مُرتَفِعة
3	يسعى زملائي لإقامة علاقات طيبة معي.	3.867	0.833	21.5%	77.3%	5	مُرتَفِعة

جدول (9.4- ب): الْمتوسطات الحِسابيـة والانْحرافِات المِعياريّـة لمستوى الْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة جنوب الخليل، مرتبة تنازلياً

6	يحرص زملائي إلى نقل المعارف والخبرات التي يمتلكونها.	3.705	0.876	23.7%	74.1%	6	مُرتَفِعة
7	يهتم زملائي بمشاكلي الخاصة.	3.410	0.917	26.9%	68.2%	7	متوسطة
الدَرَجِـة الكلية لمستوى الْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة		3.820	0.683	17.9%			**مرتفعة**

يتضح من الْجَدول (9.4) أن مستوى الْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة في جنوب الخليل جاء بدَرَجِـة مُرتَفِعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.820) وانحراف معياري (0.683)، وكان معامل الاختلاف عند الدَرَجِـة الكلية (17.9%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الْمَبحوثْين بدَرَجِـة بسيطة.

وحصلت الْفَقرة (2) على أعلى دَرَجِـة في الْثِّقة بالزملاء، والتي تنص على (زملائي في العمل يمتلكون مهارات ومعارف متنوعة يمكنني الاعتماد عليها) وجاءت بدَرَجِـة مُرتَفِعة، بنسبة مئوية (80.2%)، تليها الْفَقرة (4) التي تنص على (نتواصل أنا وزملائي بشكل مستمر لاستدامة الفهم المشترك بيننا) بنسبة مئوية (79.6%)، تليها الْفَقرة رقم (1) التي تنص على (يقدم زملائي العون لي عند الحاجة دون مقابل) وجت بدَرَجِـة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (77.9%).

بينما حصلت الْفَقرة (7) على أقل دَرَجِـة في التَقْديرات، والتي تنص على (يهتم زملائي بمشاكلي الخاصة) وجاءت بدَرَجِـة مُرتَفِعة، بنسبة مئوية (68.2%)، والْفَقرة (6) التي تنص على (يحرص زملائي إلى نقل المعارف والخبرات التي يمتلكونها) بدَرَجِـة مُرتَفِعة بنسبة مئوية (74.1%).

تعزو الْباحِثَة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة، التي تتطلب وُجوْد تعاون وإقامة علاقات بين الزملاء داخل المؤسسة الواحدة، ولذلك أظهرت النتيجة دَرَجِـة مُرتَفِعة.

وقد كانت أبرز مظاهرها: امتلاك الموظفين لمهارات ومعارف تمكن زملائهم من الاعتماد عليها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل التعاوني والتشاركي في المؤسسات العامة، إضافة إلى ما يقع على الموظفين الأكثر خبرة من مسؤولية لمساعدة الموظفين الأقل خبرة.

أما أدنى مظاهرها، فكانت: اهتمام الموظفين بمشاكل زملائهم، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين هم من خلفيات، وبيئات، وثقافات متنوعة، مما يحد من اهتمامهم بمشاكل بعضهم البعض.

4.4 نتائج سؤال الْدِّراسَة الثالث

هل توجد عَلاقَة إرتباطية بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم اختبار الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا تُوْجد عَلاقَة إرتباطية ذاتُ دَلالةٍ إِحْصائِيّة عِنْدَ مُسْتَوى الدّلالةِ الإِحْصائِيّة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم اسْتِخدام اخْتِبار مُعامِل الارْتِباط بِيرسون (Person Correlations) لاختبار العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الْجَدول رقم (10.4)

جدول رقم (10.4) العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين

العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
	0.819	**0.001**

يتبين من الْجَدول (10.4) أنه يوجد عَلاقَة ارتباط بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.819) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة بالاستثناء زاد مستوى الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة .

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد عَلاقَة ارتباطية بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.

تعزو الْباحِثَة هذه النتيجة إلى أن تطبيق الإدارة بالاستثناء ينعكس على تفويض ومنح الصلاحيات، وبالتالي فإنه يمثل جانباً من الْثِّقة التي يظهرها الرئيس بالمرؤوس، بمنحه الْثِّقة للقيام بالمهام دون الرجوع إليه، وتفويضه لتنفيذ الإجراءات المناسبة لضمان استمرار العمل، وتقديم الخدمة بالشكل المناسب، وهو ما يزيد من شعور الموظف بالانتماء ويحفز لديه الشعور بالْثِّقة بالقرارات التي يتخذها الرئيس والإدارة العليا داخل المؤسسة.

وتم اختبار العلاقات بين تطبيق الإدارة بالاستثناء وكل مجال من مجالات الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّة على النحو الآتي:

الفرضية الأولى

لا تُوْجد عَلاقَة إرتباطية ذاتُ دَلالةٍ إِحْصائِيّة عِنْدَ مُسْتَوى الدّلالةِ الإَحْصائِيّة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم اسْتِخدام اخْتِبار مُعامِل الارْتِباط بِيرسون (Person Correlations) لاختبار العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الْجَدول رقم (11.4)

جدول رقم (11.4) العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالإدارة العليا لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين

العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
	0.752	**0.001**

يتبين من الْجَدول (11.4) أنه يوجد عَلاقَة ارتباط بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.752) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة بالاستثناء زاد مستوى الْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد عَلاقَة ارتباطية بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالإدارة العليا في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة

نَظر الموظفين الإداريين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قيام الإدارة العليا بتحديد السلطة والمسؤوليات لمديري المؤسسات، يكون مستنداً إلى تقييم الأداء، والخبرات والمهارات التي يمتلكونها، وهو ما يساعد تطبيق الإدارة بالاستثناء، وبالتالي فإن تطبيق ذلك وفقاً لأسس سليمة يزيد من ثقة الموظفين بالإدارة العليا لديهم.

الفرضية الثانية

لا تُوْجد عَلاقَة إرتباطية ذاتُ دَلالةٍ إِحْصائِيّة عِنْدَ مُسْتَوى الدّلالةِ الإَحْصائِيّة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم اسْتِخدام اخْتِبار مُعامِل الارْتِباط بِيرسون (Person Correlations) لاختبار العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الْجَدول رقم (12.4)

جدول رقم (12.4) العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالرئيس المباشر لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين

العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
	0.532 **	**0.001**

يتبين من الْجَدول (12.4) أنه يوجد عَلاقَة ارتباط بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.532) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة بالاستثناء زاد مستوى الْثِّقة

بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة .

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد عَلاقَة ارتباطية بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالرئيس المباشر في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المهارات والمعارف التي يمتلكها المديرين، والتي تهتم بتقييم الأداء، وتصحيح الانحرافات لديهم في مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المرسومة، وأن قيامهم بتصحيح هذه الانحرافات من خلال تفويض الصلاحيات يزيد من ثقة الموظفين برؤسائهم.

الفرضية الثالثة

لا تُوْجد عَلاقَة إرتباطية ذاتُ دَلالةٍ إِحْصائِيّة عِنْدَ مُسْتَوى الدّلالةِ الإَحْصائِيّة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم اسْتِخدام اخْتِبار مُعامِل الارْتِباط بِيرسون (Person Correlations) لاختبار العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الْجَدول رقم (13.4)

جدول رقم (13.4) العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالزملاء لدى الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين

العَلاقَة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
	0.534 **	**0.001**

يتبين من الْجَدول (13.4) أنه يوجد عَلاقَة ارتباط بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالزملاء في

الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.534) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة بالاستثناء زاد مستوى الْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد عَلاقَة ارتباطية بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والْثِّقة بالزملاء في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في جنوب الخليل مِن وِجهَة نَظر الموظفين الإداريين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية تحديد السلطات والمسؤوليات، وتفويض الصلاحيات داخل المؤسسة بين الموظفين يحتاج إلى دعم بعضهم البعض لتحقيقها، فالسلطة والصلاحيات، إنما تحتاج إلى موظفين متقبلين لها لتطبيقها، وهو ما يساعد على زيادة الثقة بين الزملاء.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات:

- أن عملية تحديد السلطة والمسؤولية، وتفويضها في المؤسسات الحكومية كانت فوق المتوسط بقليل، وبما يضمن استمرار العمل داخلها، وعدم تعطيل مصالح المواطنين.
- أن المدير في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة يمتلك الصلاحيات الكافية لتحديد قواعد العمل، وطرق وأنظمة أداؤه داخل المؤسسة.
- تمتلك المؤسسات الحكومية هياكل تنظيمية واضحة، وتحدد صلاحيات وسلطات كل مدير وموظف.
- يتم تفويض الصلاحيات في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة من قبل المديرين المباشرين، أو الإدارة العليا في الوزارة بما يضمن الاستمرار في تقديم الخدمات وعدم تعطل العمل.
- أن إدارة الوقت في المؤسسات الحكومية كانت بدرجة متوسطة، بحيث تفتقر إلى الأساليب العلمية في حسابات الوقت، وتعويض الوقت الضائع.

- أن الوزارة (الإدارة العليا) لا تهتم كثيراً بمصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وهو ما يؤثر على شعور الموظفين بالْثِّقة تجاهها.
- يثق الموظفين في المؤسسات الحكومية برؤسائهم المشرفين بدَرَجِة كبيرة.
- يثق الموظفين بخبرات، ومعارف، ومهارات، وقرارات مديريهم في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة بدَرَجِة كبيرة.
- يثق الموظفين بمعارف ومهارات زملائهم في العمل في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة بدَرَجِة كبيرة.
- أن تطبيق الإدارة بالاستثناء يلعب دوراً في تعزيز الْثِّقة بالمؤسسة، والمدير والزملاء.

2.5 التوصيات:

1. العمل على إشراك الموظفين في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة في عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المسؤوليات فيها، حيث أظهرت النتائج دَرَجِة متوسطة من إشراك الموظفين في ذلك، والعمل على تشجيع الإدارة العليا على مشاركة المزيد من المعلومات حول القرارات والسياسات مع الموظفين لتعزيز الشعور بالانتماء والْثِّقة.
2. العمل على إيجاد أنظمة إدارية تهتم بتحفيز الموظفين في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة على تقبل التفويض من خلال تحفيزهم مادياً أو معنوياً.
3. العمل على إيجاد آليات ووسائل تضمن تعويض الوقت الضائع، أو غير المستغل في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّة، نظراً لما أظهرته النتائج من دَرَجِة متوسطة من متابعة الإدارة للوقت الضائع.
4. العمل على إنشاء قنوات تواصل فعّالة بين الموظفين والإدارة العليا لتسهيل تدفق المعلومات وتعزيز الحوار المفتوح، وزيادة فرص التفاعل المباشر بين الإدارة العليا والموظفين، مثل

الاجتماعات الدورية وجلسات الاستماع المفتوحة، لما لذلك من دور في تعزيز العلاقات وبناء الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة، حيث أظهرت النتائج دَرَجِـة متوسطة من الْثِّقة بالإدارة العليا.

5. حث الإدارات في الْمُؤسّسات الْحُكوْمِيّـة للعمل على تعزيز تطبيق مبادئ الإدارة بالاستثناء لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذا الأسلوب الإداري، لما أظهرته النتائج من وُجوْد عَـلاقَة ارتباط إيجابية بتعزيز وزيادة الْثِّقة الْتَّنْظيمِيّـة في هذه المؤسسات.
6. المحافظة على دَرَجِـة متقدمة من تطبيق الإدارة بالاستثناء من خلال وضع سياسات وإجراءات إدارية واضحة لتحديد الأدوار، تقييم الأداء، تفويض الصلاحيات، وإدارة الوقت بفعالية.
7. عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على تأثير الإدارة بالاستثناء على مستويات الأداء وتميّز المؤسسات في القطاع الخاص.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو الراغب، أشرف (2019) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- اسماعيل، محمد.(2020) تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية –دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد (4)، 546– 569.
- بحري، صابر؛ خرموش، منى.(2022) أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامعة في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (1)، المجلد (7)، 1287–1314.
- بخيت، انتصار؛ عامر، ناصر؛ سعيد، منال (2020) الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد (29)، 305–361.
- البراهمة، يوسف .(2023) درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة بالقدوة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- حمايل، حسين (2024) درجة ممارسة الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، العدد (44)، المجلد (15)، 253– 266.
- الخزاعلة، دعاء (2021) درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

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

- الدراوشة، سناء (2022) درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية لدى معلمي لواء الجامعة في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- الرميح، محمد؛ البسيمي، عمر (2023) الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالتماثل التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، العدد (3)، المجلد (5)، 111-148.

- الرويلي، هبة .(2023) العلاقة بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، العدد (4)، المجلد (10)، 119-148.

- الريالات، نسرين. (2019) أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

- الزعبي، فادي (2017) إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

- السعايدة، عبد الله .(2022) أثر إدارة الأداء على الثقة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

- سعد، بهاء؛ إبراهيم، شيماء (2022) دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية – هولدي فارما، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والجارية، العدد (2)، المجلد (3)، 1520-1580.

- شحاذة، يوسف (2023) الانغماس الوظيفي وعلاقته بالإدارة بالاستثناء لدى رؤساء الأقسام العلمية، المجلد (40)، العدد (4)، 641- 660.

- الصرن، رعد (2004) نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا.

- عامر، سامح (2018) أثر الثقة التنظيمية على أداء الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الأساسي إدارة قويسنا التعليمية، مستقبل التربية العربية، المركز العربية للتعليم والتنمية، العدد (113)، المجلد (25)، 125-198.

- عباس، عالية.(2023) تأثير الثقة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي البنك المركزي العراقي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (2)، المجلد (13)، 120-133.

- عبد الرحمن، محمد؛ نوري، نزار (2023) دور الإدارة بالاستثناء في إدارة الأزمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في الكلية الإدارية والمعهد التقني الإداري في مدينة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد (19)، العدد (61)، 284-310.

- عبد الله، سماح؛ عواد، عمر؛ عبد الباسط، وائل؛ رجب، سهى.(2022) أثر الثقة التنظيمية والصمت التنظيمية وعلاقتهما بسلوكيات المواطنة البيئية، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، العدد (10)، المجلد (51)، 1-44.

- عبد الله، محمد (2017) الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفى: دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف، المجلة العلمية بكلية الآداب، جامعة طنطا، العدد (30)، المجلد (2)، 785-839.

- عبده، أسماء؛ طه، حسنين .(2022) أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد (13)، 700-728.

- عمار، أحمد (2016) مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الإسلامية، غزة.

- فهد، إبراهيم؛ ديوب، أيمن.(2024) أثر الهوية التنظيمية في الثقة التنظيمية لدى العاملين "دراسة حالة مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد (40)، 166-187.

- الكيلاني، أنمار؛ الزعبي، فادي (2018) درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدي مديري المدارس الأساسية في الأردن، المجلة التربوية الأردنية، العدد (39، المجلد (3)، 1-17.

- محمود، إسراء (2024) دور الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، العدد (13)، المجلد (7)، 38-63.

- المنتشري، عبد الرحمن (2022) درجة ممارسة الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، العدد (1)، المجلد (9)، 190-227.

- نجيمي، عيسى ؛ بوطالب، جهيد (2023) أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد (1)، المجلد (6)، 393-412.

- النصراوي، فاتن (2021) الإدارة بالاستثناء لدى مديري معاهد الفنون الجميلة من وجهة نظر معاونيهم، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد (113)، المجلد (27)، 313-363.

- النومسي، جمله؛ البلوي، نادية (2021) الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (139)، 23-50.

المراجع الاجنبية:

- Abdulrahman, M ; Nouri, N (2023) The role of management by exception in crisis management : An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the Administrative Technical College and the Administrative Technical Institute in Duhok, Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences, Vol(19), No(61), 284-310.

- Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. Procedia Computer Science, 100, 517-525. http://dx.doi. org/10.1016/j.procs. 2016.09.190.

- Almoran, A; Ahmed, T; Kassem, A .(2024) Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity, Cogent Social Sciences Volume (10), Issue (1), 1-26.

- Bastug, G; Pala, A; Kumartasli, M; Gunel, I; Duyan, M .(2016) Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment, Universal Journal of Educational Research 4(6): 1418-1425.

- BIRASNAV, M., & BIENSTOCK, J. (2019). Supply chain integration, advanced manufacturing technology, and strategic leadership: An empirical study. Computers & Industrial Engineering, 130, 142-157. http://dx.doi. org/10.1016/j.cie.2019.01.021.

- Connelly, Brian L., Crook, T., Combs, James G., Ketchen, David J., & Aguinis, H., (2018), Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More?, Journal of Management, 44(3), 919-945.

- Erdal, N ; Budak, O .(2021) The mediating role of organizational trust in the effect of toxic leadership on job satisfaction, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE Vol(10), No(3), 139-155.

- Flatau-Harrison, H., Griffin, M. A., & Gagné, M. (2020). Trickling down: The impact of leaders on individual role clarity through safety climate strength across time. Safety Science, 121, 485-495. http:// dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2019.09.009.

- Hasija.K.G. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School.2349-7165.

- Koşar, D. (2020). Analysis of organizational trust studies conducted in Turkey: A content analysis. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 10(2), 355-372.

- Mika, V; Pia, H; Hanna, S .(2016) Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. Knowledge and Process Management, vol (23), Issue (1), pp. 46-61.

- Pars Şener, M. (2017). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, yüksek lisans tezi, Samsun

- Rahayuningsih, I (2019) The Positive Impact of Organizational Trust: A Systematic Review, Journal of Educational, Health and Community Psychology, Vol(8), No(1), 122-139.

- Rogova, A; Bander, Z (2021) Intra-organizational trust as a determinant of job satisfaction in the public sector A case study of the Swedish Public Employment Service, Unpublished master thesis, Lund University, Sweden.

- Santos, M .(2023) The Importance of Working Models in the Relationship Between Organizational Trust and Psychological Safety, Unpublished master thesis, Universidade coimbra, Portugal.

- Sarikaya, S; Kara,S .(2020) Organizational trust and organizational support as a predictor of job satisfaction, International Journal of Curriculum and Instruction12(Special Issue), 435-466.

- Session, C .(2021) Relationship Between Organizational Trust, Communication, and Team Performance Within Virtual Teams, Unpublished Doctorate thesis, Walden University, USA.

- Yilmaz, F. (2019) Organizational Support And The Role Of Organizational Trust In Employee Empowerment, International Journal of Eurasia Social Sciences Vol: 10, Issue: 37, 968 -980.

- Singh, V. (2021). Role of Employee Empowerment and Organizational Trust: Empirical Evidence From the Indian IT Industry, IGI Global Publishing, DOI: 10.4018/978-1-7998-4180-7.ch008.

الملاحق

ملحق1: الاستبانة بصورتها النهائية
جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

أختي المبحوثة الكريمة / أخي المبحوث الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المؤسسات الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير – معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس. لذا نرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علما بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع احصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: إسلام سليمان طلب السويطي

إشراف: الدكتورة سلوى البرغوثي

القسم الأول: البيانات التعريفية:

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل:

A1	الجنس	( )	1. ذكر 2. أنثى
A2	المؤهل العلمي	( )	1.دبلوم 2. بكالوريوس 3. دراسات عليا
A3	الفئة	( )	1. الأولى 2. الثانية 3.الثالثة 4.الرابعة
A4	سنوات الخدمة في المؤسسة الحكومية	( ) ( ) ( )	1. أقل من 5 سنوات. 2. من 5 – 10 سنوات. 3. 10 سنوات وأكثر.

القسم الثاني: واقع الإدارة بالاستثناء

الرجاء الاجابة على الأسئلة ادناه حول أبعاد الإدارة بالاستثناء لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية بوضع إشارة(X) في المربع المناسب:

(1.2	تحديد السلطة والمسؤولية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
B1	يضع مدير المؤسسة قواعد محددة لأداء الموظفين.					
B2	يمتلك الموظفون في المؤسسة الحكومية فرصة مشاركة الإدارة في القرارات المختلفة.					
B3	يحصل الموظفون على التغذية الراجعة من مدير المؤسسة حول مدى كفاءة أدائهم.					
B4	يرضى الموظفون عن طبيعة العمل الذي يؤدونه في المؤسسة.					
B5	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد سلطات ومسؤوليات كل موظف.					
B6	يرحب الموظفون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم خلال عملهم في المؤسسة.					
B7	تتوفر آلية واضحة تمكن الموظفين الإداريين من إنجاز أعمالهم في حال غياب المدير.					
B8	يتوفر دليل إجراءات لتنفيذ الأعمال والأنشطة.					
B9	يعتمد تحديد المسؤوليات على المستوى الإداري للموظف.					
B10	يتركز تحديد المسؤوليات على بعض الجوانب الإدارية.					

(2.2	تفويض السلطة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
C1	تتبع الإدارة التسلسل الهرمي في التفويض والتوقيع.					
C2	يترك للموظفين الحرية في إنجاز المهام المطلوبة منهم دون تدخل					
C3	يتم إنجاز الأعمال في المؤسسة في حال غياب المدير.					
C4	يمنح المدير الفرصة للاطلاع على المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات.					
C5	يعمل مدير المؤسسة على بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة عن طريق تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين الموظفين					

C6	يرافق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة حوافز مادية ومعنوية.					
C7	تعمل إدارة المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين.					
C8	يمنح المدير الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة عمل كل موظف.					
C9	يتم تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة بشكل رسمي.					

(3.2	إدارة الوقت	موافق بشدة	موفق	محايد	معارض	معارض بشدة
D1	تقوم الإدارة بتخطيط الوقت لإنجاز الأهداف المرسومة.					
D2	يتم تنظيم الأعمال وجدولتها وتوزيعها بين الموظفين بالتساوي.					
D3	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على تخطيط الأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بها.					
D4	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد مدة إنجاز كل مهمة بشكل دقيق.					
D5	يتصف الموظفون بالدقة في مواعيد العمل.					
D6	تتم مراجعة المهام بشكل دوري للتخلص مما هو غير ضروري.					
D7	تقوم إدارة المؤسسة بتشخيص طبيعة العمل والوقت المخصص له بشكل مستمر.					
D8	تعتمد إدارة المؤسسة على بعض الأساليب العلمية في حسابات الوقت.					
D9	تتطابق المدة الزمنية لإنجاز الأعمال مع ما خطط له مسبقاً.					
D10	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في الإجراءات الإدارية.					
D11	تتبع الإدارة أساليب متنوعة لتعويض الوقت الضائع					

(4.2	تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
E1	يصحح مدير المؤسسة الأخطاء أول بأول.					
E2	يشرك مدير المؤسسة الموظفين في عملية تقييم الأداء.					
E3	يستخدم مدير المؤسسة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.					

E4	يقوم مدير المؤسسة بإخبار الموظفين بنتائج تقييمهم.					
E5	يقوم مدير المؤسسة بمناقشة الموظفين بنتائج تقييمهم بشكل مستمر.					
E6	يقوم مدير المؤسسة باتخاذ إجراءات فاعلة للتعامل مع الانحرافات التي كشف عنها التقييم.					
E7	يطلع الموظفون على معايير تقييم الأداء.					
E8	يستخدم مدير المؤسسة وسائل متنوعة لتقييم أداء الموظفين.					
E9	يتم التقييم الدوري للممارسات الإدارية لتحديد مواطن القوة والضعف.					
E10	التقييم يكشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين					

القسم الثالث: واقع الثقة التنظيمية

الرجاء الاجابة على الأسئلة ادناه حول أبعاد الثقة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية بوضع إشارة(X) في المربع المناسب:

(1.3	الثقة بالإدارة العليا	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
F1	أثق بقرارات الإدارة العليا لمعرفتها بأدق الأمور المتعلقة بتفاصيل العمل.					
F2	تنظر الإدارة العليا في الوزارة بعين الاعتبار لمصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة العمل.					
F3	تسعى الإدارة العليا لإقامة قنوات تواصل مفتوح بهدف تحقيق الفهم المشترك بين الموظفين.					
F4	تُقدر الإدارة العليا في الوزارة جهود وإسهامات الموظفين.					
F5	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق إمكانياته.					
F6	تتعامل الإدارة العليا في الوزارة بصدق ونزاهة مع جميع الموظفين.					
F7	تطبق إدارة المؤسسة النظام على الجميع بعدالة					
F8	تُطبق الإدارة العليا في الوزارة فرص الترقي للموظفين بعدالة.					

(2.3	الثقة بالرئيس المباشر	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
G1	يمتلك مديري الخبرات والمهارات اللازمة للعمل.					
G2	يمتلك مديري المعرفة التامة بأدق الأمور في العمل.					
G3	قرارات وتعليمات المدير واضحة مما يجعلني أثق بها.					

G4	يتعامل المدير مع جميع زملائي بعدالة تامة.					
G5	يهتم مديري بمشاكلي ويساعدني في تجاوزها.					
G6	يقدر مديري الجهود المتميزة ويشجعها.					
G7	يُقدم المدير ملاحظات موضوعية حول أداء الموظفين.					

(2.3	الثقة بالزملاء	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
F1	يقدم زملائي العون لي عند الحاجة دون مقابل.					
F2	زملائي في العمل يمتلكون مهارات ومعارف متنوعة يمكنني الاعتماد عليها.					
F3	يسعى زملائي لإقامة علاقات طيبة معي.					
F4	نتواصل أنا وزملائي بشكل مستمر لاستدامة الفهم المشترك بيننا.					
F5	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل.					
F6	يحرص زملائي إلى نقل المعارف والخبرات التي يمتلكونها.					
F7	يهتم زملائي بمشاكلي الخاصة.					

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم

الباحثة

إسلام السويطي

ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة ومجال،،،

الموضوع: تحكيم استبإنه لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

الإدارة بالإستثناء وعلاقتها بالثقةالتنظيمية لدى المؤسسات الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظر الموظفين الإداريين

إشراف: د. سلوى البرغوثي

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس/ ابو ديس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترح حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحثة: إسلام السويطي

ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	الدكتور أحمد حرز الله	جامعة القدس
.2	الدكتور سمير الجمل	مركز واصل للتنمية
.3	الدكتور يحيى صالح صلاحات	جامعة النجاح
.4	الدكتور ياسر شاهين	جامعة فلسطين الأهلية
.5	الدكتور شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
.6	الدكتور شريف أبو كرش	الجامعة العربية الأمريكية

ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development

الى من يهمه الامر،،،

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية – جامعة القدس / فرع دورا بأن الطالبة اسلام سليمان طلب السويطي ورقمها الجامع "22112142" هي أحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس حيث تقوم بعمل بحث بعنوان "الادارة بالاستثناء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المؤسسات الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظر الموظفين الاداريين "

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب من خلال الاستبانة تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

مدير فرع دورا

د. سمير النمورة

20/4/2024

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الالكتروني: srd@alquds.edu

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: srd@alquds.edu

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة

ملحق (1) الاستبانة بصورتها النهائية 90

ملحق (2) رسالة تحكيم الاستبانة 95

ملحق (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين 96

ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة 97

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	مجتمع الدراسة.....	43
2.3	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.....	44
3.3	عدد الفقرات تبعاً لمجال الإدارة بالإستثناء.....	46
4.3	عدد الفقرات تبعاً لمجال الثقة التنظيمية.....	46
5.3	درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	46
6.3.أ	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الإدارة بالاستثناء	48
6.3.ب	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الإدارة بالاستثناء	49
7.3	مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الإدارة بالاستثناء مع الدرجة الكلية	50
8.3.أ	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال	51
8.3.ب	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال	52
9.3	مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية	52
10.3	معاملات ثبات مقياس الإدارة بالاستثناء وفق معادلة كرونباخ ألفا.....	53
11.3	معاملات ثبات مقياس الثقة التنظيمية وفق معادلة كرونباخ ألفا.....	53
12.3	المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة.....	55
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الادارة بالاستثناء....	57
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق تحديد السلطة والمسؤولية	58
3.4.أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق تفويض السلطة....	60
3.4.ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق تفويض السلطة....	61
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الوقت.....	63
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق تقييم الأداء وتصحيح	65

الانحرافات
6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية..... 67
7.4.أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالإدارة العليا..... 68
7.4.ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالإدارة العليا..... 69
8.4.أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالرئيس المباشر.... 70
8.4.ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالرئيس المباشر.... 71
9.4.أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالزملاء..... 72
9.4.ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة بالزملاء..... 73
10.4 العلاقة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والثقة التنظيمية..... 75
11.4 العلاقة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والثقة بالإدارة العليا..... 76
12.4 العلاقة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والثقة بالرئيس المباشر..... 77
13.4 العلاقة بين تطبيق الإدارة بالاستثناء والثقة بالزملاء..... 78

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
4.1	أنموذج الدراسة.....	**3**

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
الإقرار	.....	**أ**
الشكر والعرفان	.....	**ب**
تعريفات نظرية	.....	**ج**
تعريفات إجرائية	.....	**د**
اختصارات الدراسة	.....	**هـ**
الملخص بالعربية	.....,	**و**
الملخص بالإنجليزية	.....	**ز**
الفصل الأول:	**خلفية الدراسة**	**1**
1.1	مقدمة	**1**
2.1	مشكلة الدراسة.....	**2**
3.1	أسئلة الدراسة	**3**
4.1	أنموذج الدراسة.....	**3**
5.1	أهمية الدراسة	**4**
1.5.1	الاهمية النظرية.....	**4**
2.5.1	الاهمية التطبيقية.....	**4**
6.1	أهداف الدراسة.....	**5**
1.6.1	الهدف العام.....	**5**
2.6.1	الأهداف الفرعية.....	**5**

7.1	حدود الدراسة	6
8.1	مصادر جمع البيانات والمعلومات.....	6
9.1	هيكلية الدراسة.....	6
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....		**7**
1.2	**المقدمة.....**	**8**
2.2	الإدارة بالاستثناء.....	8
1.2.2	المفهوم.....	8
2.2.2	مزايا الإدارة بالاستثناء.....	10
3.2.2	أشكال الإدارة بالاستثناء.....	12
4.2.2	أهمية الإدارة بالإستثناء.....	13
5.2.2	متطلبات تطبيق الإدارة بالاستثناء.....	15
6.2.2	أبعاد الإدارة بالإستثناء.....	16
7.2.2	معوقات نجاح الإدارة بالاستثناء.....	21
3.2	الثقة التنظيمية.....	22
1.3.2	تمهيد	22
2.3.2	مفهوم الثقة التنظيمية.....	23
3.3.2	أهمية الثقة التنظيمية.....	24
4.3.2	مراحل تحقق الثقة التنظيمية.....	25
5.3.2	أبعاد الثقة التنظيمية.....	26
4.2	**الدراسات السابقة.....**	**31**
1.4.2	الدراسات العربية.....	31
2.4.2	الدراسات الاجنبية.....	36
3.4.2	التعقيب على الدراسات السابقة.....	38
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....		**42**
1.3	المقدمة.....	42
2.3	منهج الدراسة.....	42
3.3	مجتمع الدراسة.....	42
4.3	عينة الدراسة.....	43
5.3	أداة الدراسة.....	45

1.5.3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة..... 47
2.5.3 ثبات أداة الدراسة..... 53
6.3 متغيرات الدراسة..... 54
7.3 إجراءات جمع البيانات..... 54
8.3 المعالجة الإحصائية..... 55
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها..... 56
1.4 المقدمة 56
2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول..... 56
3.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني..... 67
4.4 نتائج سؤال الدراسة الثالث..... 74
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات..... 80
1.5 الاستنتاجات 80
2.5 التوصيات..... 81
المصادر والمراجع..... 83
فهرس الملاحق..... 98
فهرس الجداول..... 99
فهرس الاشكال..... 101
فهرس المحتويات..... 102