



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل
من وجهة نظر مديري المدارس

رمضان إبراهيم محمد حروب

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1436هـ-2015م

واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل
من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد

رمضان إبراهيم محمد حروب

بكالوريوس نظم معلومات إدارية – جامعة القدس المفتوحة – فلسطين

إشراف

د. محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية /

كلية العلوم التربوية / جامعة القدس

القدس – فلسطين

1436هـ – 2015م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

" واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر
مديري المدارس "

اسم الطالب: رمضان إبراهيم محمد حروب

الرقم الجامعي 209125509

إشراف: د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 16 / 6 / 2015م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم أدناه:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. محمود أحمد أبو سمرة

2- ممتحنا داخليا: د. محمد اشعيبات

3- ممتحنا خارجيا: د. مروان علاونة

القدس - فلسطين

1436هـ_2015م

إهداء

إلى كل من أحبه وأقدره، وعلى رأسهم الوالدين العزيزين والأخوة الكرام والأصدقاء الكثر، وإلى زوجتي وأبنائي وأحبائي، وإلى كل من شجعني ودعمني معنويا للوصول إلى هدفي المنشود.

ولا أنسى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور محمود أحمد أبو سمرة ومناقشي رسالتي والذين بدونهم لما خرجت هذه الدراسة المتواضعة إلى أرض الواقع كما أخص بالذكر مدقق الرسالة لغويا الأستاذ عبد الحافظ الحروب.

وكل طالب علم ومتبصر همه رفعة العلم وتقدمه، إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة المتواضعة.

رمضان إبراهيم حروب

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة إلا ما أشير إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا في أي جامعة أو معهد.

رمضان إبراهيم محمد حروب

التوقيع :

التاريخ : 16 / 6 / 2015

شكر وعرفان

إن الشكر لله الواحد القهار، المعطي والمنعم والذي انعم علي بهذه النعمة الكبيرة ألا وهي نعمة العلم.
كما واشكر جزيل الشكر أحبائي وأصدقائي في هذا العالم الفسيح.
وابعث بوافر الشكر الجزيل والعرفان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور محمود أحمد أبو سمرة الذي ما فتئ عن المساعدة وتقديم العون، والى عضوي لجنة المناقشة.
وابعث شكري إلى محكمي الاستبانة الأساتذة الكرام والذين ساعدوا في إخراج الاستبانة وتحكيمها .
والى من صوب رسالتي لغويا والى كل من ساعد ولو معنويا.
واكرر شكري لله رب العالمين والحمد لله رب العالمين

والله ولي التوفيق

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة "الخليل"، والبالغ عددهم (424) مديراً ومديرة، في حين تكونت عينة الدراسة من (185) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة وهي استبانة، وتكونت من (45) فقرة، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات البيروقراطية كما يراها مديرو المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.36)، وفق مقياس ليكرت (Likart) الخماسي، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية. وأشارت كذلك إلى مجموعة من مظاهر المغالاة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية في محافظة الخليل وإلى أسباب هذه المظاهر.

في ضوء هذه نتائج الدراسة يوصي الباحث بإتباع المظاهر الايجابية للبيروقراطية كما حددها ماكس فيبر (Max-weber) وعدم المغالاة فيها، والتخفيف من الإجراءات التي تظهر البيروقراطية بعكس ما هي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

The status of bureaucratic practices in the directorates of education in Hebron Governorate from the perspective of schools principals

By: Ramadan Ibrahim Mohamed Hroub .

Supervised by: Dr . Mahmoud Ahmed Abu Samra.

Abstract

This study aimed at realizing the status of bureaucratic practices in the directorates of education from the perspective of schools principals in Hebron Governorate.

The study population consisted of all schools principals in Hebron Governorate, totaling (424) principals, while the study sample consisted of (185) principals, selected cluster random .

To achieve the objectives of the study, a questionnaire has been prepared and consisted of (45) items distributed over three aspects. Reliability and validity of the questionnaire were conducted through statistical and educational methods. The researcher used (SPSS) to answer questions of study and examine its hypotheses.

Results of the study revealed that the degree of the status of bureaucratic practices at directorates of education, as perspective by principals, were **high**, with an average of (3.88) and standard deviation of (0.36). Also, the results indicated that there were no differences of statistical significance due to demographic variables of the study.

The results of the study gave an idea about the negative behaviors related to bureaucratic practices and there reasons at directorates of educations, as perspective by principals of schools in Hebron Governorate.

In light of these findings, the study came up with a number of recommendations.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تعتبر الإدارة من ضروريات المجتمع وتقدمه وازدهاره، حيث أن تحقيق أهداف أي مجتمع، وخاصة الإستراتيجية منها لا تتحقق إلا بوجود نظام إداري يعنى بتحقيق تلك الأهداف. فالمؤسسات المجتمعية بشتى أنواعها، وأشكالها سواء كانت التربوية، الاقتصادية، العسكرية، وغيرها بحاجة ماسة إلى هيكل تنظيمي لأداء المهام والواجبات، ويكون في قمة الهرم مدير قادر على توزيع المهام للموظفين.

لكل ما ذكر سابقا يشير العميان (2010) أن النظريات والمدارس التي درست وفسرت السلوك الإنساني بشكل موسع ظهرت في بداية القرن العشرين، نظرا لتوسع المؤسسات وضخامتها خاصة بعد الثورة الصناعية، ومنها المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، ومدرسة النظم، كما أشار إلى أن المدرسة الكلاسيكية: يقصد بها النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فأنها افترضت أن الأفراد كسالى غير قادرين على تنظيم أنفسهم، وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليون، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية التي تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم داخل المنظمات، وتشتمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية هي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، نظرية البيروقراطية، بالنسبة إلى نظرية الإدارة العلمية والذي يعتبر أصحاب هذه النظرية أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة، وكيفية حفزه لمزيد من العطاء والبذل، وليس في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية، وزيادة دخله وحريته، ولكن كانت مشاكلهم في كيفية رفع الإنتاجية للفرد

لتزدهر الرأسمالية مع زيادة الإنتاج وقلة التكاليف كميّار لنجاحها، وقد تبلورت فلسفة هذه المدرسة في كتاب العالم فريدرك تايلور بعنوان مبادئ الإدارة العلمية.

وأشار حبتور (2009) أن الشخصية الثانية التي أسهمت في البناء المعرفي للنظرية الكلاسيكية هو العالم هنري فايول الفرنسي الجنسية وهو صاحب نظرية المبادئ الإدارية، نسبة إلى المبادئ الأربعة عشر والتي يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة .

أما النظرية البيروقراطية وهي النظرية الثالثة في المدرسة الكلاسيكية وهي محل المناقشة في هذه الدراسة، فكان أول من نادي بها العالم والفيلسوف الاجتماعي ماكس فيبر (1840-1920) والتي سماها بهذا الاسم، حيث لا تقتصر على المشروعات الخاصة، بل تجاوزت ذلك بالاهتمام بتركيبة المجتمع، ومؤسساته، واعتبرت كتاباته التي أثرت في الفكر الاجتماعي والإداري الحديث، والتي من خلالها يمكن أن نفهم ظاهرة البيروقراطية السياسية والإدارية والاجتماعية، ويظهر في مؤلفه الهام: نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي التي يظهر فيها نماذج السلطة التي بنى عليها تحليلاته للبيروقراطية في حين يتوقف خصائص هذا النمط (البيروقراطي) على معيارين هما مصدر السلطة، والجهاز الإداري الذي يمارسها (حبتور، 2009).

لقد استعمل فيبر مفهوم التوجه البيروقراطي بمعنى واسع، حيث أشار إلى طرق العمل، والتفكير التي تعم المجالات التنظيمية، التي تخللت كل نواحي الحياة، هذا ينطبق على مفهوم العقلانية الذي يرى فيها فيبر أنها الصفة الأولى للتنظيمات البيروقراطية الحديثة (علي، 1977).

كما يرى فيبر أن البيروقراطية هي احد المظاهر التنظيمية القديمة التي تطورت عبر العصور بأشكال مختلفة لكي تتسجم مع الحاجة الحقيقة للمنظمات العاملة في سعيها لتحقيق أهدافها، ومن هنا اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وكيفية معالجة المشكلات الإدارية، واعتماد العمل المكتبي، وأساليب التخصص الإداري، هذا بالإضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية والرشد، (العقلانية بلغة المعلومات، أي أن المدير العقلاني هو المدير الذي لديه معلومات وبدائل حول اتخاذ القرار (الشماع، وحمود، 2009).

ونظرا لندرة الدراسات في موضوع البيروقراطية في العالم العربي عامة والمجتمع الفلسطيني خاصة، لما له من أهمية ومعنى كبير، وحرصا من الباحث في المساهمة في تطوير النظام الإداري في المؤسسات التربوية الفلسطينية، تناول الباحث هذا الموضوع والذي يعنى بدراسة " واقع الممارسات البيروقراطية وأسبابها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل .

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة في مصطلح " البيروقراطية " في المؤسسات بشكل عام، لما لهذا النمط الإداري والتنظيمي من انتشار واسع في المنظمات الحكومية العامة، ومنها مديريات التربية والتعليم، والتي تعتبر من المؤسسات الكبيرة، والمهمة في المجتمع الفلسطيني، وما زاد فضول الباحث لهذه لدراسة مصطلح " الروتين القاتل " و"التعقيدات الإدارية " التي ارتبطت في البيروقراطية والمعاناة التي نشاهدها في مؤسساتنا بشكل يومي، فرغب الباحث في التعرف إلى أي مدى أمعن موظفو مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في البيروقراطية.

حيث أراد الباحث التعرف إلى واقع الممارسات البيروقراطية ومظاهر المغالاة فيها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك من خلال التعرف إلى وجهة نظر مديري المدارس في هذه المديريات، كونهم أقرب الناس وأكثرهم تعاملًا واحتكاكا مع مديريات التربية والتعليم.

وتحددت مشكلة الدراسة في الأسئلة الأربعة التالية:

السؤال الأول: ما واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة الخليل؟

السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم باختلاف متغيرات الدراسة: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، الخبرة في العمل الإداري؟

السؤال الثالث: ما مظاهر المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس؟

السؤال الرابع : ما أسباب المغالاة في الممارسات البيروقراطية (بيروقراطي) في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس؟

3.1 فرضيات الدراسة.

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن أسئلة الدراسة :

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المديرية (مديرية جنوب الخليل، مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فدون، ماجستير فأعلى).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير مستوى المدرسة (ثانوية، أساسية).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل تعزى إلى متغير الخبرة في العمل الإداري (اقل من 5سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10سنوات).

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
2. التعرف إلى مظاهر ألمغالاة في الممارسات البيروقراطية (بيروباثولوجي) وأسبابها في مكاتب مديريات التربية والتعليم.
3. واقع الممارسات البيروقراطية في ظل متغيرات الدراسة وهي (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، الخبرة في العمل الإداري) .
4. التعرف إلى أسباب المغالاة في البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل .

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ندرة الدراسات في هذا الموضوع، في فلسطين والعالم العربي، وتعد هذه الدراسة في حدود علم الباحث المحاولة الأولى التي تبحث في واقع الممارسات البيروقراطية وأسبابها في مديريات التربية والتعليم في الخليل - فلسطين.

كما تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :

1. أنها تهتم بالتعرف إلى واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
2. التعرف إلى مظاهر المغالاة في البيروقراطية وأسبابها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
3. يأمل الباحث أن تثير هذه الدراسة اهتمام الإدارة العليا في المديريات المذكورة بالاطلاع على الجوانب السلبية في إداراتهم والمتمثلة في البيروقراطية السلبية (المغالاة في البيروقراطية) والعمل على تحسينها وإعادة النظر فيها .
4. دعم المعرفة والعلم وخاصة في هذا المجال الإداري المنتشر في مؤسسات العالم.

5. الدوافع الذاتية لدى الباحث حيث شاهد التعقيدات الإدارية عن قرب وخاصة في عمليات اتخاذ القرار والروتين والتعقيدات في الإجراءات في المؤسسات الفلسطينية.

6.1 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية :

1. المحدد المكاني :مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (فلسطين) حيث تقسم إلى ثلاث مديريات (مديرية جنوب الخليل، مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل)
2. المحدد البشري: مديرو المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
3. المحدد الزمني:الفصل الثاني من العام الدراسي (2014-2015).
4. المحدد المفاهيمي: لقد حدد الباحث المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة وخاصة ما له علاقة بمصطلح البيروقراطية وأسبابها.
5. المحدد الإجرائي والمنهجية: تتحدد نتائج الدراسة بشمولية الأداة المستخدمة في الدراسة ومدى صدقها وثباتها، ودقة استجابة أفراد العينة من مديري المدارس في المديريات المذكورة .

7.1 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة

متغير المديرية: (مديرية جنوب الخليل، مديرية الخليل،مديرية شمال الخليل)
متغير الجنس:

متغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس فدون، ماجستير فأعلى)

متغير مستوى المدرسة: (ثانوية، أساسية)

متغير الخبرة في العمل: (اقل من 5 سنوات، 5-10سنوات،أكثر من 10سنوات)

المتغير التابع

- تقديرات مديرو المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لواقع الممارسات البيروقراطية.
- تقديرات أفراد عينة الدراسة للمظاهر السلبية للبيروقراطية (البيروباثولوجي).
- تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل .

8.1 مصطلحات الدراسة

البيروقراطية: مصطلح أطلق على مجموعة من الأفكار الإدارية نادى بها العالم الألماني ماكس فيبر، وتم تصنيفها ضمن المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، بجانب أفكار كل من فردريك تايلور وهنري فايول ومن تلك الأفكار التخصص وتقسيم العمل ، التسلسل الهرمي للسلطات، العلاقات الرسمية في العمل، نظام إدارة المعلومات والأرشفة (تعريف إجرائي).

مديرية التربية والتعليم: وهي مؤسسة تعليمية تابعة إلى وزارة التربية والتعليم وتعنى بالتخطيط والتوجيه والتنظيم والإشراف على المدارس التابعة لها، من الناحية العلمية وحل المشكلات والتوظيف والتنقلات والأبنية ومتابعة المدارس بشكل يومي تقريبا ويرأسها مدير هو على رأس الهرم الوظيفي فيها وهو تابع للوزارة . (تعريف إجرائي للباحث).

محافظة الخليل: هي إحدى المحافظات الفلسطينية الجنوبية، وتقع جنوب الضفة الغربية، وتبلغ مساحتها (997) كم مربع، وتحدها من الشمال محافظة بيت لحم، ومن الغرب والجنوب ما يسمى الخط الأخضر، الفاصل بين حدود فلسطين المحتلة عام 1948 والضفة الغربية، والبحر الميت من الشرق، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها 16% من أراضي الضفة الغربية، ويصل عدد سكانها (500.000) نسمة تقريبا، وفيها قبور الأنبياء إبراهيم خليل الله ويعقوب واسحق وأزواجهم عليهم السلام، وأخذت المكانة الدينية بعد القدس، وتبعد عن مدينة القدس 30 كم، وتتكون المحافظة من 100 مدينة وبلدة (الموسوعة ويكيديا الموسوعة الحرة).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل عرضاً لمفهوم البيروقراطية ونشأتها، ونظرية ماكس ويبر في البيروقراطية، وجوانب القصور في هذه النظرية، والمظاهر الإيجابية والسلبية لها، كذلك البيروقراطية في الإدارة التربوية. كذلك يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة.

1.2 تمهيد

تعتبر الإدارة من الأمور القديمة الحديثة، لأنها مظهر أساسي للمجتمع البشري تمتد جذورها عبر التاريخ حيث عرفت الحضارات القديمة أساليب التنظيم، ونفذتها بمقتضى العرف السائد، وتقدمت وتطورت مع نمو الحضارات، وخاصة بعد الثورة الصناعية التي حصلت في الغرب وكان التطور في الإدارة انعكاساً لها، فظهرت المدارس والنظريات الإدارية العلمية لدراسة السلوك الإنساني وفهمه، لدفعه وحفزته نحو الإنتاجية العالية، وتحقيق أهداف الدولة، حيث طبقت هذه النظريات الإدارية بشكل واسع في الصناعة والتجارة حيث ظهرت حديثاً تطبيقاتها في مجال التربية والتعليم نتيجة للتطور الهائل، حيث استقلت الإدارة التربوية عن الإدارة العامة كعلم يدرس لوحده، في حين أخذت المعلومات لهذا العلم من المؤسسات غير التربوية (العجمي، 2007).

ومن النظريات الإدارية العلمية التي تم إسقاط مفاهيمها على الإدارة التربوية النظرية البيروقراطية والتي هي محل الدراسة، وتتبع ضمن تقسيمات التطور التاريخي للإدارة إلى المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، والتي نادى بها كل من فردريك تايلور وهنري فايول، وماكس فيبر الذي وضع نموذج في إدارة المؤسسات من خلال ما عرف بالبيروقراطية.

2.2 مفهوم البيروقراطية

إن البيروقراطية ليست ظاهرة جديدة، فقد تميزت الإمبراطوريات القديمة بالعديد من خصائص البيروقراطية، فكان لا بد من وجود هيئة متخصصة أمام الإمبراطور تشرف على جميع الأعمال اللازمة لتسيير العمل، وخاصة في مجال الدفاع، والحماية على حدود الإمبراطورية، لكن الكتابات والدراسات العلمية حول البيروقراطية ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر، وأوائل القرن العشرين على يد مجموعة من العلماء، كان من أشهرهم العالم الألماني ماكس فيبر، ويعد فيبر من طليعة علماء الاجتماع في عصره بعد أن تميز كدارس للقانون في جامعة هايدلبرج وبرلين في ألمانيا، ثم أستاذًا للاقتصاد السياسي في جامعة فرايبورغ الألمانية (حبتور، 2009).

إن أصل كلمة بيروقراطية bureaucracy غير واضح بشكل تام عدا الإشارة إلى الأصل الفرنسي لها، إذ أن الشق الأول من الكلمة يعود إلى الأصل اللاتيني bureau وتعني اللون الداكن الذي يتناسب مع الهيبة، ثم تلا إطلاق هذه الكلمة على المكتب، أما المقطع الثاني (cracy) فيعني الحكم أو القوة أو السلطة، وبعد ذلك ارتبط المقطع الأول بالمقطع الثاني من الكلمة وأصبحت الكلمة تعني قوة أو سلطة المكتب (علي، 1977).

وأشار مساعدة (2013)، والعمامرة (1999) إلى أن كلمة بيروقراطية (Bureaucracy): كلمة يونانية لاتينية، تنقسم إلى شقين (bureau) وتعني مكتب، وترمز إلى المكاتب الحكومية التي كانت تغطي بقطعة من القماش المخملي الداكن اللون، أما الثاني (cracy) فتعني سلطة أو حكم، لتشكلا معا مصطلحا واحدا، "سلطة المكتب" أو "حكم المكتب".

هذا هو المعنى (اللغوي) لمصطلح البيروقراطية، ولكن ما هو شائع، وما يعنينا في هذه الدراسة هو معناها من الجانب الإداري، أو المعنى الاصطلاحي، كنظرية أو مدرسة من مدارس الفكر الإداري الحديث.

فهناك من يرى بأن المعنى الاصطلاحي ارتبط بالمعنى اللغوي، فأشار إلى أن مصطلح البيروقراطية يرتبط بالرجال الذين يجلسون خلف مكاتبهم الحكومية ويمسكون بأيديهم السلطة. (العمارة، 1999). بينما يعرفها السكارنة (2010) بأنها "إحدى نظريات الإدارة العلمية، والتي نادى بالمنهج العلمي في تحليل وفهم العمل الإداري في محاولة لإيجاد التنظيم الفعال وتنسيق النشاط بين العاملين فيه".

ويضيف حبتور (2009) بأن البيروقراطية التي تعني "قوة المكتب تتمثل بإصدار قرارات ولوائح التنظيم دون الإطلالة على حقيقة واقع الناس ومشكلاتهم، فنشاط موظفي المكتب البيروقراطي نشاط روتيني بحت".

ويعرفها العجمي وحسان (2007) بأنها "نظام مثالي للإدارة، يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة، والتقسيم الواضح للعمل، والتدرج الهرمي الثابت حتى تكون الترتيبات منطقية وواضحة". فالبيروقراطية ما هي إلا مصطلح تم إدخاله للمجال الإداري من خلال كتابات العالم ماكس فيبر، وأراد به منظومة من الأفكار الإدارية، اللازمة لضبط المنظمات الحكومية وغير الحكومية، لتستجيب للمرحلة الصناعية والتوسع الهائل في أوروبا في نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين.

3.2 نشأة البيروقراطية

ترتبط هذه النظرية باسم العالم الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (1840-1920) الذي كان معاصراً لرجال الإدارة العلمية الذين بهروه في كتاباتهم، ومنهم فردريك تايلور وهنري فايول وجيمس واط، وهنري جانغ وغيرهم. ويشير (Richard, 2003) إلا أن معظم الأفكار المتعلقة بمفهوم البيروقراطية هي من إنجازات ماكس فيبر.

بمعنى أن فيبر عاصر رواد الإدارة العلمية، وجاءت أفكاره الإدارية في زمن أفكارها، وتم تصنيف هؤلاء جميعاً ضمن ما عرف بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وإذا كانت الإدارة كممارسة قديمة قدم الإنسان، ولكنها كعلم حديثة، ومن انتاجات القرن التاسع عشر والقرن العشرين، فذلك البيروقراطية،

وجاء فيبر وزملاؤه في هذا المجال فطرحوا أفكار المدرسة البيروقراطية في الإدارة من منطلقات علمية ومنهجية، لواقع تنظيمي جديد، ومنظمات أعمال جديدة، وظروف حياتية وإدارية جديدة. وقد اخذ فيبر من زملائه في الإدارة العلمية (تايلور وفايول)، وأضاف أبعاداً أخرى ميزت أفكاره عن غيرها.

ويشير العمامرة (1999) إلى أن فيبر وضع نموذجاً يحدد مفهوماً مثالياً للبيروقراطية يتفق مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره، حيث أصبح هذا النظام من أكثر الأنظمة الإدارية الشائعة بعد الثورة الصناعية، كونه يستجيب للتوسع الهائل في الإنتاج الصناعي وما نتج عنه من تضخم في المؤسسات الاقتصادية.

وأشار حبتور (2009) أن البيروقراطية ليست ظاهرة جديدة، ولكن الأفكار التي جاء بها ماكس فيبر تركزت حول الطبيعة العقلانية للإنسان، والمنظمات، نظراً لما توحى من مضامين تتعلق باتخاذ القرار. وكغيرها من الأفكار الإدارية والقيادية، لم تسلم أفكار فيبر من النقد تارة، والرفض تارة أخرى، وبيان الجوانب السلبية فيها، وهناك من قبلها ودافع عنها، ولكن أشار إلى بعض جوانب القصور فيها، فطرح تعديلات على أفكارها، ومنهم: مرتون، وسلزك، وكولندر (العمامرة، 1999).

هذا عن النشأة لهذه المدرسة أو النظرية، وسيقدم الباحث في الصفحات اللاحقة الأفكار الرئيسية لهذه النظرية كما جاءت عند مؤسسها ماكس فيبر، وأهم الأفكار التي جاءت لمعالجة جوانب القصور فيها.

4.2 نظرية ماكس فيبر (Max Weber) في البيروقراطية

يعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمياً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات (الشماخ وحمود، 2009).

أراد فيبر أن يضع نموذجاً يستجيب للوضع المؤسسي الجديد في حينه، وفي نفس الوقت يحدد بعض العناصر والأسس، التي رآها هي الأنسب لبناء نظام إداري رشيد أو عقلاني، وركز على السلطة من خلال نمودجه هذا، ويرى أن نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة يقوم على أسس معقولة تستند إلى الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة، وأحقية أولئك الأشخاص الذين ارتقوا إلى مناصب السلطة في ظل القواعد المتعلقة بإصدار الأوامر (كنعان، 1995).

اعتقد فيبر في نمودجه، كما جاء عند (Aby Jain, 2004) أن السلطة في شكلها التنظيمي الجديد أكثر عقلانية من السلطة في حالة (الكاريزما) وهي السلطة التقليدية التي نادى بها تايلور وآخرون في ذلك الوقت، في كونها تعمل في إطار قيم المنطق، والرشد، والكفاءة، والعقل المستمدة من القوانين والقواعد المنضبطة، واعتبارها الواعدة نحو حل المشاكل التي تعاني منها النظم الإدارية الأخرى، كما وإن صنع القرار في نموذج فيبر أسهل ويمكن التنبؤ به لأن تلك القرارات تقوم على العقلانية، والرشد دون اعتبار الشخصية، أي أنها في مأمن من الجوانب العاطفية والشخصية، كما حدد فيبر مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الكبيرة.

يشير المجالي (2006) إلى أن النموذج البيروقراطي لماكس فيبر من أهم معالم نظرية المعرفة لديه، بل أهم كتاباته ككل، فقد كان النموذج حصيلة لدراساته وأبحاثه التي أجراها عن طبيعة المنظمات الكبيرة والمعقدة، وقد لاحظ بأن نمو حجم المنظمات وتعتها زاد من الحاجة إلى "التنظيم الرسمي" والقواعد والأسس التي تحكم السلوك الإنساني في المنظمة، وقد تميز عن غيره بالنظر إلى البيروقراطية من زاوية اجتماعية وتنظيمية في نفس الوقت .

وقد أشار العديد من ذوي الاختصاص إلى المبادئ الأساسية للبيروقراطية، كما جاءت عند فيبر في كتاباته حول هذا الموضوع، فقد جاءت عند (Patti and Edward) كالتالي:

1. تقسيم العمل وفق التخصص
2. وجود قواعد ولوائح تحكم العمل المنظمي.
3. تسلسل هرمي واضح للسلطة (تسلسل إداري).
4. التعيين والترقية وفق الكفاءة والخبرة الفنية.

5. الفصل بين الممتلكات الشخصية وممتلكات المنظمة.

6. الموضوعية، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس غير شخصية.

وقد أضاف (Richard,2003) بنداً آخر والمتعلق: بالسجلات التوثيقية لجميع أنشطة المنظمة.

ومن خلال مراجعة بعض المؤلفات باللغة العربية في هذا المجال تبين أن هناك اختلافاً في عدد البنود الواردة لديهم حول ما كتبه فيير لنظريته البيروقراطية، فقد جاءت بنود نظرية فيير عن البيروقراطية عند كنعان(1995) عشرة بنود، وجاءت عند الشماع وحمود(2009) تسعة بنود، وعند حسان والعجمي(2007) ستة بنود، وعند العمائرة(1999) ثمانية بنود.

وبعد التدقيق تبين أن ما جاء في كتاباتهم هو من الشروحات أو التفصيلات لنظرية فيير، بمعنى أن كل بند رئيس من بنود النظرية يحتوي في ثناياه بعض الأفكار الفرعية، والتي صاغها بعضهم ضمن الأفكار الرئيسية، فمثلاً يشير مساعده (2013) في شرحه لأهم المبادئ والمفاهيم الإدارية التي تضمنتها نظرية البيروقراطية، وهي: عدم التحيز في تطبيق القوانين، تقسيم الأعمال وتنميطها وفق الاختصاصات، بحيث يوضع معايير للانجاز ودقته، تدرج الوظائف في مستويات السلطة، اختيار الأشخاص حسب مؤهلاتهم العلمية، وخبرتهم دون النظر إلى المحسوبية، القواعد والتعليمات الدقيقة حول الوظيفة وشاغلها، التدوين الكتابي لكافة القرارات، والسجلات والاحتفاظ بها، وجود نظام خدمة للمنظمة البيروقراطية، وكادر وظيفي وسلم رواتب، هدفه تشجيع العاملين للبقاء في الخدمة وعدم تركها، التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقته الشخصية، والسرية في العمل خاصة في المنظمات العسكرية. وفي حال توفر كل هذه الخصائص تصبح المنظمة (رشيدة)، وقد أطلق عليها فيير لفظ البيروقراطية.

ويحاول كل من الشماع وحمود (2009) تفصيل ما جاء في أفكار فيير البيروقراطية:

- 1- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- 2- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد (أو أعضاء) المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة .

3- تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها، وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري .

4- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به، التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العواطف والتحيز، وعدم الموضوعية، وإعطاء الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.

5- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة، والكفاءة، والخبرة الفنية في النشاطات المعمول بها بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية .

6- إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي (أو هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الإدارية التي هي أدنى منها في التنظيم وفق التسلسل الهرمي فيه .

7- تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها على الوثائق، والسجلات، والمستندات، ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تسيير أعمال المنظمة

8- تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، بحيث يستطيع كل فرد فيها استيعاب، وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح . كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال التي يؤديها بها أفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة، والخبرة الفنية، والإدارية للعاملين .

9- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الراتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني . ويأتي ذلك من خلال زيادة حماسة الأفراد، ورفع معنوياتهم، وخلق سبل الرقابة على الأداء .

أما بخصوص السلطة، فنماذجها عند ماكس فيبر ثلاثة: السلطة الشرعية أو الرشيدة، والسلطة التقليدية، والسلطة العظيمة (Charisma)، (Patti and Edward, 2002) وتعني:

1 - نموذج السلطة التقليدية: تقوم السلطة هنا على أسس تقليدية من قداسة الأعراف والتقاليد.

2 - نموذج السلطة العظيمة: وفي هذا النموذج تكون السلطة مستمدة من الولاء الى البطولة، او الشخصيات المثالية لأحد الأفراد.

3- نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة: السلطة هنا تقوم على أسس معقولة من شرعية القواعد التي تبنى عليها السلطة.

يمكن القول أن هذه أهم الأفكار التي طرحت في البيروقراطية في مراحلها الأولى على يد ماكس فيبر، قبل أكثر من قرن من زمان، فمدحها فريق وانتقدها فريق آخر، وهذا أمر ليس خاصاً بالبيروقراطية، وإنما لكل شيء، وفي كل زمان، فمثلاً يرى (Kuhn, Nadja, 2014) أن النموذج المثالي لماكس فيبر، والذي بين فيه ان عملية اتخاذ القرارات لدى المدراء تتخذ على أساس القواعد والقوانين واللوائح الرسمية، وأن البيروقراطية في نموذج فيبر تشكل الموظفين من خلال مجموعة من الآليات، من حيث التنشئة الاجتماعية، والانضباط والسيطرة التي تتضمن تنفيذ المهام بشكل مستقل من قبل الأفراد، لذلك فإن المسؤولين يعملون وفق الأدوار التي رسمت لهم وشكلها النظام البيروقراطي لهم .

وأشار بويست (Max Boisot,2006) أن البيروقراطية في قلبها الفيبري، سواء في الدولة الحديثة أو الشركات الاقتصادية هي تنظيم عقلاني ورشيد في تثبيت النظام، والاستقرار، والقدرة على التنبؤ، في حين انه مع تطور التكنولوجيا، والمعلومات، والاتصالات التي يمكن ان تعطي نفس النتيجة في تثبيت النظام المعمول به والاستقرار والقدرة على التنبؤ وخاصة مع ظهور الأنظمة الخبيثة ، شكل هذا مصدر تحدي لكل من الدولة والأنظمة البيروقراطية .

ويشير القريوتي (2010) أن للبيروقراطية المتمثلة بنظرية ماكس فيبر عدة ايجابيات منها التركيز على تقنين الإجراءات وخطوات العمل، حيث يتم تقنين السلوك واليات العمل، وأسس تعويض العاملين كذلك السلطة والتوظيف والترقية محكومة بمعايير واضحة تتمثل بالأقدمية، إن التقنين يضمن سهولة التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة والمتعاملين معها.

فيما ورد عن علي (1977) أن النموذج الذي صاغه ماكس فيبر أصبح نقطة انطلاق للباحثين مع انه لم يقدم تعريفا محددا للبيروقراطية، إلا أن مقومات النموذج للبيروقراطية عنده توضح صورة الإدارة البيروقراطية، هذه المقومات تتجسد في وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل يعتمد على

الخبرة، وبناء متدرج للسلطة يتحدد فيه نطاق المسؤولية، ونسق شخصي للعلاقات بين الأعضاء إضافة إلى الفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد من جراء عمله في التنظيم، أي أن الإدارة البيروقراطية تعني أساساً ممارسة الضبط على أساس المعرفة، وهذه السمة التي تجعل البيروقراطية عقلانية.

وذكر كل من فلييه وعبد المجيد (2009) أن فيبر يرى أن مركز السلطة تكمن في صنع القرارات وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي الإداري إلى القاعدة أو المستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط.

ويرى الباحث أنه نتيجة إلى قصور النموذج المثالي في حل جميع المشاكل الإدارية وإهماله للجانب الإنساني في التنظيم ظهرت بعض الانتقادات للنظرية البيروقراطية، أدى ذلك إلى ظهور بعض الأفكار بهدف معالجة جوانب القصور التي أثرت حول البيروقراطية، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه النظريات البيروقراطية الحديثة.

5.2 النظريات البيروقراطية الحديثة

يرى الباحث أن بعض علماء الإدارة، المهتمين بنظرية فيبر للبيروقراطية، حاولوا البناء على ما جاء فيها من أسس بهدف مواءمتها لما هو جديد في علم الإدارة من جهة، ومعالجة جوانب النقد التي وجهت إليها من جهة أخرى. ومن هؤلاء، روبرت مرتون، وسلزنيك، (أربعينيات القرن الماضي)، وكولدز في الخمسينيات، وريتشارد هول في الستينيات، وهنري منتزبيرغ في الثمانينيات. وهذا يعني أن الدراسات حول البيروقراطية مستمرة ولم تتوقف، ومن أهم الجوانب التي حاول هؤلاء العلماء التطرق لها، ومعالجتها (العمارة، 1999)، كنعان (1995):

1. العلاقات غير الرسمية، والتنظيم غير الرسمي.
2. حلقات التسلسل الطويلة الناتجة عن التسلسل الهرمي.
3. الزيادة في تطور الاحتياجات الفردية والمجتمعية.
4. الطبيعة النفسية والاجتماعية للموظف.

5. المعوقات الناجمة عن الإجراءات الكتابية.

6. ربط الترقيات بالكفاءة أساساً، وبالأقدمية استثناءً.

يشير ميرتون الوارد عند المجالي (2006) إلى تجاهل فيبر كثير من الحاجات الإنسانية، وجمود السلوك، والنظر إلى النظام على أنه نظام مغلق وغير مفتوح .

ويشير علي (1977) إلى النقد الذي وجهه سليزنك لمبادئ فيبر البيروقراطية بضرورة تفويض السلطة بدلا من الضبط والتحكم بواسطة اللوائح والقوانين، وان هناك قواعد وأشكال غير رسمية للتعاون، هي محاولات طبيعية في التنظيم الرسمي وتخلق التجانس التنظيمي. ويشير أيضاً الى بعض الانتقادات التي نوه اليها كودنر الصراع بين الرسمية واللا رسمية، والذي يعطي التنظيم صفة الديناميكية دائمة التغير، فالبيروقراطية عنده بناء ليس ستاتيكي بل دائم التغير والتوتر.

وستبقى الدراسات مستمرة حول النظرية البيروقراطية ما دامت حية، وستظل أفكار ماكس فيبر هي الأساس والمنطلق لهذا كله. ويمكن تلخيص الجوانب الايجابية والجوانب السلبية لمبادئ النظرية البيروقراطية من خلال ما يلي:

6.2 ايجابيات وسلبيات البيروقراطية

ايجابيات البيروقراطية

أشار كل من الصرايرة والقضاة (2009) أن فيبر يرى في تطبيق نموذج البيروقراطية بأنه يحقق المزايا التالية:

1. الوقت : انه المورد الوحيد غير المتجدد ووقت العمل ملك للعمل.
2. السرية: وتعد هذه القيمة أو الخاصية من أهم قيم المنظمة وهي تدافع عنها، وتعد جميع عملياتها ووثائقها بسرية كاملة.
3. الانجاز : وهو طموح المنظمة واثبات العاملين لذاتهم
4. الجدارة في التعيين: يجب أن تتم وفق معايير وأسس تقوم على العقلانية والرشد
5. الانضباط في العمل : سلوك العاملين في المنظمة محدد بموجب القواعد والتعليمات
6. الموضوعية وغير الشخصية

كما أورد حبتور (2009) أن تطبيق أفكار فيبر يحقق المزايا التالية :

- 1- الدقة في الأداء
2. والسرعة في الانجاز.
3. المعرفة الكاملة بالمستندات والأوراق واللوائح والتعليمات.
4. الوضوح في الإجراءات والقوانين وتنفيذها.
5. الطاعة للرؤساء في تنفيذ الأوامر.
6. تخفيض العلاقات بين الأفراد.

سلبيات البيروقراطية

يشير العميان (2010) الى مجموعة من السلبيات، أهمها:

1. تضخم الأعباء الوظيفية.
 2. عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة وإنما ينصب اهتمامهم على استيفاء الإجراءات.
 3. شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات وانتقال نفس الشعور إلى من يتعامل معهم.
 4. تؤدي الإجراءات والقواعد إلى تشابه شكل السلوك وتوحده ثم إلى تحجره مما يزيد الأداء صعوبة.
 5. الاعتماد الصارم على القواعد، والإجراءات يقضي على روح الإبداع والمبادأة والنمو الشخصي .
- فقد اقترنت البيروقراطية بتحكم الإجراءات الروتينية، وعدم الفاعلية في الاتصالات وإضعاف روح المبادرة الفردية، والمركزية التسلطية، (عابدين، 2001).

وقد ذكر الليثي (2008) أن الثقافة البيروقراطية في المنظمة تحدد السلطة والمسؤوليات وتأخذ تسلسل السلطة الشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام، كل هذا يعيق عملية الإبداع وإدارة الوقت بالشكل المطلوب ويضيف أن إلغاء المركزية ومنح الصلاحيات للموظفين في المستويات الدنيا، لاتخاذ القرار والتخلص من رفع القرار للجهات العليا وخفض المعاملات وكثرة القيود والنظم واللوائح وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد من محفزات الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

ويشير المجالي (2006) انه لا زالت الكثير من المؤسسات تعاني من البيروقراطية المتمثلة في نموذج فيبر، نتيجة لتجاهلها دور الأفراد وأهدافهم الذاتية وميولهم الشخصية، وأنها أغفلت دور الشلل، والجماعات والعلاقات غير الرسمية، وان الإنسان سهل الانقياد لان أهدافه وسلوكه يمكن السيطرة

عليها وسعت كذلك لملائمة الفرد مع المنظمة وتولي الأبعاد والمتغيرات المادية الأهمية البالغة وتقلل من دور المعنويات والأبعاد النفسية والرغبات والطموح، واهتمت كذلك بالبناء الداخلي والعوامل التشغيلية والوظيفية وتركزت العوامل الخارجية والروتين الذي تركز عليه البيروقراطية أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء لدى العاملين من خلال إحلال الأهداف الفرعية محل الأهداف العامة.

يرى الباحث أن السلبيات الواردة أعلاه، مرتبطة بالممارسات التي يقوم بها الرؤساء تجاه مرؤوسيهـم، وهذه الممارسات يبدو وكأنها هي الممارسات السلبية وليست البيروقراطية، بمعنى سوء في تطبيق الأفكار وليس سوء في الأفكار نفسها. وهو ما أطلق عليه بعضهم مرض البيروقراطية (البيروباثولوجي).

7.2 البيروقراطية في الإدارة التربوية

تتحمل الدولة مسؤولية التعليم في العصر الحديث، حيث انتقلت إدارة التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات أو إتباع العرف والتقاليد إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها، وبحكم إلى مجموعة من القوانين والنظم واللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية (العجمي، 2007).

والإدارة التربوية امتداد للإدارة العامة، ولكن في الميدان التربوي فإذا كانت الإدارة العامة تجسد فلسفة النظام المجتمعي للدولة فإن الإدارة التربوية تترجم فلسفة النظام التربوي كوجه من أوجه النظام العام للدولة، بمعنى أن علاقة الإدارة التربوية بالإدارات الأخرى ستكون علاقة اشتراك فالمبادئ الأساسية التي تحكم أسلوب العمل بل أسلوب الحياة في المجتمع التي تنشأ فيه هذه الإدارات (عريفج، 2001). ذكر سليم (2009) أن المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع فهي مؤسسات أكاديمية تعليمية وتربوية في آن واحد، وهي تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها ومخرجاتها، مما يجعل علاقتها بالبيئة ذات طبيعة ديناميكية ومعقدة، وذلك يرقى بها إلى مستوى الريادة بين المؤسسات الأخرى، لان

التربية تشكل المدخل للتنمية الشاملة ونتيجة لذلك التعقيد فهي تواجه مشاكل إدارية كبيرة حال مثيلاتها من المؤسسات العامة .

ورد في البديري(2002) أن النظام البيروقراطي يتفق تماما بخصائصه مع القيادة التعليمية(التربوية) في التالي:

1. أن القرارات المهنية والإجراءات تحكمها مبادئ وأسس شائعة في العالم بشكل موضوعي، وأن عملية التدريب للفنيين والمهنيين أطول من فترة تدريب البيروقراطيين ولكن الجهتين يحصلون على تدريب.

2. في مجال التخصص والخبرة : يتفق كل من النظام البيروقراطي والقيادة التربوية بالأخذ بهذا المبدأ

3. العلاقة بين القيادة التعليمية وموظفيها تتميز بالحياد وكذلك البيروقراطية.

4. المكانة والأداء المهني يتحدد بالشخص لا بجنسه أو مولده وكذلك نجد ان البيروقراطية يتم فيها تعيين الموظف في المناصب حسب مؤهلاته العلمية، والفنية ويحكم ترقيته في وظيفته اعتبارات موضوعية ورسمية.

5. إن قرارات المهني والفني في الإدارات التعليمية لا يعتمد على مصلحته الشخصية وكذلك في البيروقراطية.

وأشار (Changach& Muricho,2013) أن أغلبية الدول النامية تقريبا توظف القوة الإستراتيجية القسرية في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الوظيفي ثم ترسل إلى الأسفل، وهي غاية النهج المركزي، حيث يتم إدخال التغيرات من أجل تطوير التعليم واعتمادها من قبل السلطة المركزية، ويتم تبليغها إلى أسفل من خلال التسلسل الهرمي البيروقراطي في المؤسسات التعليمية إلى الجهات المسؤولة لتنفيذ القرارات التي تشمل الإداريين والمعلمين على المستوى المحلي، وليس لديهم الخيار في هذه المسألة من الناحية النظرية مثل تغيير الكتب، الامتحانات، هيكل الرسوم، والمناهج المدرسية، وإجراءات الانضباط في المدارس دون مشاركة الموظفين .

وأشار عبد الرحمن (1987) إن المؤسسات التعليمية، والتدريبية تعاني هي ذاتها من قصور في الكفاءات، وتعاني كما مثيلاتها من وطأة السلبيات البيروقراطية التي تعاني منها أجهزة الإدارة العامة والمناهج التقليدية.

وتضيف الرقاد وأبو دية (2012) إن من طرق التخلص من البيروقراطية التمكين، وهو مصطلح حديث لتحرير الفرد من قيود القوانين وتشجيعه وتحفيزه على الإبداع والمبادرة ومكافأته عليها . وهو عملية إطلاق الطاقات الكامنة من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في وضع الحلول وتحمل المخاطر وملكية القرار، كذلك إعطاء أعلى درجة من الحرية للموظفين لأداء أعمالهم . وهذا يحتاج إلى التخلي عن البيروقراطية في الإدارة، أي ان جميع المسؤولين هم قادة في وظائفهم، فالمرؤوسون يشاركون القادة في اتخاذ القرار في المنظمة التربوية، وان من معوقات التمكين سيادة البيروقراطية في المؤسسة والتحكم الكامل في اتخاذ القرارات من رأس الهرم، لذلك لا بد من تحفيز الموظف على الإبداع، والمبادرة وإطلاق، الطاقات الكامنة من خلال تشجيعه على المشاركة في وضع الحلول وتحمل المخاطر وملكية القرار أي إعطاء أعلى درجة حرية للموظفين لأداء أعمالهم وهذا يحتاج الى التخلي عن البيروقراطية وحرفية التطبيق للقوانين .

أشار حمائل (2007) بان الإداريين التربويين يواجهون الكثير من المصاعب وتسارعا في التغيرات الاجتماعية ، مثل التغير في المعايير الاجتماعية، وانتشار التقنية الحديثة، والتعقيدات البيروقراطية التي تحد من الأداء والتضخم كل ذلك يترتب عليه انعكاسات على السلوك التنظيمي وبالتالي على الفردي . ويضيف أن من التحديات التي تواجه العاملين في الإدارة التعليمية أهمها تحدي تجاوز أمراض البيروقراطية كخطر انهماك بعض البيروقراطيين في سلوكيات تتمحور حول تحقيق مصالحهم الذاتية الآنية.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

1.2.2 الدراسات العربية

قام أبو هشيمة (2014) بدراسة حول البيروقراطية الإدارية وأثرها على الأداء الحكومي في مصر، والتي هدفت إلى دراسة أسباب الروتين الإداري السيئ الناجم عن التنظيم البيروقراطي، وكيفية مجابهة هذه الأسباب حتى يستطيع المواطن الحصول على الخدمة بسهولة ويسر، ولم يعتمد الباحث على منهج واحد في هذا البحث بل اعتمد على أكثر من منهج مثل المنهج التحليلي، المنهج الاستقرائي . استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة مكونة من مجموعة من الأسئلة طرحت على عينة من الموظفين في الجهاز الإداري الحكومي لأخذ آرائهم عن أسباب الروتين الإداري (البيروقراطية) وكيفية القضاء عليه.

بينت الدراسة أن البيروقراطية كانت من أهم العوائق لتحقيق التطور في الأداء الحكومي، وأوصت بضرورة مراجعة كافة القوانين الإدارية في مصر لتتقيتها من قيود البيروقراطية وتحقيق تطور حقيقي في الأداء الحكومي .

أما دراسة عابنة وحتاملة (2013) والتي هدفت التعرف إلى دور الثقافة السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة في دعم إدارة المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام في محافظة اريد - الأردن.

شمل مجتمع الدراسة جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اريد، وكانت عينة الدراسة مكونة من (300) موظفا، وكانت أداة الدراسة استبانة لتحقيق تلك الهدف. وخلصت الدراسة إلى ما يلي :-

- 1- أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.
- 2- إن درجة ممارسة إدارة المعرفة للمستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة
- 3- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وإن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين أبعاد إدارة المعرفة وبين الثقافة التنظيمية السائدة في نمطها البيروقراطي .

وأوصت الدراسة تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي.

دراسة الحربي (2012) حول درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية جامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الإدارية في كلية التربية تكون مجتمع الدراسة من جميع هيئة التدريس، والموظفين الإداريين في كلية التربية، والبالغ عددهم (410)، حيث تم بناء استبانة، مكونة من أربعة محاور وكان مجموع فقراتها (54) فقرة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في البحث.

أظهرت الدراسة أن من أهم معوقات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية هي سيادة البيروقراطية بمختلف إدارات الكلية وأقسامها الأكاديمية، وذلك نتيجة استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة والتخطيط التربوي، حيث حصلت عبارات هذا المحور على أكبر استجابات لأفراد العينة. وأوصت الدراسة بأن تتبنى قيادات كلية التربية مبدأ الشفافية من خلال خطه إجرائية تعزز سياسة الوضوح، والإفصاح لجميع تعاملاتها الإدارية والأكاديمية، كذلك ترسيخ ممارسة النزاهة بإقرار نظم موضوعية للمساءلة الحسابية، وتمكين المستفيدين للمشاركة الحقيقة في صناعة القرار، وتطبيق معايير موضوعية لاختيار القيادات وتقييم بناء على الكفاءة والنزاهة .

وفي دراسة قامت بها وحدة الدعم الفني في وزارة العمل الفلسطينية بتمويل من (UNDP) بعنوان **الخطة الإستراتيجية لبناء القدرات (2011).** حيث عملت الوحدة على عملية تشخيص واقع وزارة العمل من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على مواجهتها حيث بنيت الاستبانة لمعرفة رأي الموظفين في وزارة العمل حول بيئة العمل فيها، والقسم الثاني في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتحليل بيئة التدريب في الوزارة .

إن أهم الاستنتاجات في تشخيص واقع الوزارة (بيئة العمل والتدريب، وتقييم القدرات) .

1- إن هيكلية الوزارة لا تتناسب مع تطورات رؤية الوزارة لدورها ومهامها .

2- وجود المحسوبية بشكل كبير داخل الوزارة .

3- أن الموظفين يشعرون بنسبة كبيرة بوجود قيود بيروقراطية في الوزارة، وتعدّي على الصلاحيات، ونقص في الإجراءات، وهرمية عالية بين المستويات الوظيفية المختلفة .

قام كل من الصرايرة والقضاة (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للموظفين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الجامعة لعام (2007/2008) وعددهم (125) شخصا وكانت عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة، أما أداة الدراسة فهي عبارة عن استبانة مكونة من مقياسين الأول قياس القيم البيروقراطية وهو مكون من (48) فقرة على (12) مجال. والمقياس الثاني الأداء الوظيفي ويتكون من (24) فقرة موزعة على (6) مجالات .

وبينت الدراسة أن هناك علاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في الجامعة وهي دالة إحصائيا بمعامل ارتباط قيمته (0.75)، بمعنى كلما كانت (القيم البيروقراطية الايجابية مرتفعة كان الأداء مرتفعا، والعكس صحيح)، كذلك أوصت بالبعد عن القيم البيروقراطية السلبية وإتباع القيم الايجابية وصقلها للفرد والمؤسسة .

وقد بينت الدراسة سيادة البيروقراطية من حيث مقياس القيم، فيما كانت تقديرات المبحوثين على مقياس قيم البيروقراطية دالة إحصائيا لصالح مساعد المدير الذي تكون مدة خدمته أكثر من 16 سنة، وفي الأداء الوظيفي لصالح مدير الدائرة الذي تكون مدة الخدمة اقل من 10 سنوات.

وفي دراسة عبد الرحيم (2009) والتي بعنوان واقع البيروقراطية والمجتمع المصري دراسة تقييمية في ضوء بعض خصائص تنظيم المستقبل . تكون مجتمع الدراسة من (448) مبحوثا من تنظيمات قطاع التعليم الجامعي وقبل الجامعي بمحافظة المنيا . كانت أداة الدراسة المقابلات والسجلات الرسمية.

وقد أشار إلى النتائج التالية :-

- 1- أن التنظيمات تواجه تحديا في كيفية إعادة بناء هيكلتها
- 2- أن التنظيمات البيروقراطية (محل الدراسة) تتصف بتوفر خصائص تنظيم المستقبل بدرجة متوسطة.

ونذكرت دراسة غراف (2009) وهي بعنوان مقارنة سوسيولوجية لعلاقة البيروقراطية بالاغتراب الاجتماعي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين البيروقراطية بميكانيكيته وتركيبته وبين الاغتراب الاجتماعي بأبعاده ومظاهره، استخدم الباحث الاستبانة والمنهج الوصفي في الدراسة وكانت العينة من مجتمع طلبة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) في جامعة دمشق واشتملت العينة (400) طالبا وطالبة في حين تألف مجتمع الدراسة من (4070) طالبا وطالبة . وكانت النتيجة وجود علاقة بين حالة الاغتراب الاجتماعية والبيروقراطية وكانت سائدة لدى جميع طلبة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) في الجامعة نتيجة روتين الإجراءات في التسجيل والامتحانات وغيرها من أنظمة الجامعة.

وجاءت دراسة ألمجالي (2006) بهدف التعرف إلى اثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مفوضية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (1022) ممن يشغلون وظائف إدارية لعام 2005 في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (500) مشاركا . وتوصلت الدراسة إلى أن قيم المبحوثين في جميع أبعاد خصائص البيروقراطية جاءت بدرجة مرتفعة، وترتيبها على التوالي (التخصص الوظيفي ثم التعقيد الإداري والمركزية والرسمية وأخيرا المعيارية)، حيث يتضح من الدراسة أن سلطة منطقة العقبة يغلب عليها الطابع البيروقراطي في الإدارة وعزى الباحث ذلك إلى استقطاب كثير من الموظفين في القطاع العام للعمل . وأوصت الدراسة بمنح العاملين دور اكبر في عملية صنع القرار واتخاذ وتبسيط الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل وتدعيم مبدأ تفويض السلطات وإرساء مبادئ الديمقراطية في العمل .

هدفت دراسة المعاينة (2005) التعرف إلى مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية واثرت ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية وهذه القيم هي (الوقت، السرية، الدقة في الأداء، الانجاز، الجدارة في التعيين، الاقدمية، التخصص الوظيفي، الانضباط في العمل، خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء) وتم اختيار عينة قصديه من مجتمع الدراسة الكلي من الوزارات الأردنية أي ما يعادل 9 وزارات وكان عددهم (361) موظفا وقد تم بناء الاستبانة من 44 فقرة .

وكانت النتائج كما يلي: هناك مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في الوزارة، وان هناك فروق في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت، والسرية في العمل، والانجاز، والتخصص الوظيفي، وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والجدارة في التعيين والترقية من جهة والقيم الاجتماعية تعزى للنوع الاجتماعي، وان هناك فروق في تقييم المبحوثين للانسجام بين القيم البيروقراطية من جهة، والقيم الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمسمى الوظيفي، ومتغير الخدمة، ومتغير العمر، ومتغير الحالة الاجتماعية.

قامت المندلاوي (2004) بدراسة حول البناء البيروقراطي والشخصية، تألفت عينة الدراسة من (300) موظفا وموظفة من العاملين في الدوائر والشركات التابعة لوزارات الصناعة والتجارة والزراعة في العراق، وكانت العينة عشوائية طبقية ذات مراحل متعددة لمجتمع البحث، وكانت أدوات الدراسة الاستبيان، والمقابلة، والملاحظة .

دلت النتائج على أن نسبة 64% من المبحوثين اظهروا سلوكا بيروقراطيا مترددا لدى تعرضهم لمشكلة معينة لم تتناولها اللوائح الرسمية وتتطلب معالجة آنية، أما الآخرون فاظهروا سلوكا بيروقراطيا مبادرا . كذلك بينت الدراسة أن من أهم العوامل التي تسببت في إحجام الجهاز الحكومي عن التصرف بالمبادأة والتمسك بالسلوك البيروقراطي في تطبيق حرفية اللوائح والقوانين الرسمية المعمول بها .

جاءت دراسة جوده واليافي (2004) بهدف دراسة ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد وعدم الرضا الوظيفي وبعض الخصائص الشخصية . أما عينة الدراسة فتكونت من (130) فردا يعملون في وزارة الثقافة في مصر وأسفرت النتائج عن وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وبين ضغوط العمل وقد وجدت فروقا جوهرية بين متوسطات توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية على أساس مستوى التحصيل العلمي، وكذلك وجود فروقا بين متوسطات عدم الرضا الوظيفي والمكان الوظيفي وكذلك فروقا جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي .

وقد أعدت خضير (2000) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين التركيب البيروقراطي بمتغيراته (التعقيد الإداري، والمركزية، والرسمية) والاعترا ب الوظيفي، الذي عبرت عنه المتغيرات (فقدان القوة، وفقدان المعنى، والعزلة)، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة الوسطى في (27) منظمة خدمية في الجمهورية العراقية ، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المركزية والاعترا ب الوظيفي، واختلاف درجات الارتبا ب ضعيفة بين الرسمية ومتغيرات كل من التركيب البيروقراطي (التعقيد، المركزية، والرسمية) والاعترا ب التنظيمي بأبعاده (فقدان القوة، وفقدان المعنى، والعزلة).

2.2.2 الدراسات الأجنبية

جاءت دراسة (KHauuya & Wawire & CHepng"eno, 2015) والمعنونة بتطور الحكم في كينيا: هل هي بداية خاطئة للديمقراطية اللامركزية للتنمية، بهدف تقييم مدى تحقيق التنمية من خلال التفويض واللامركزية في كينيا، وتقديم توصيات تعالج تحديات هذه المهمة . استندت منهجية البحث على العناصر التالية: مراجعة الأدبيات، ودراسة الحالات وتحليل مصادر المعلومات، فقد تم تحليل الحالات الموجودة في الأدب وهي طريقة وصفية لإعطاء تحليل مقارن . وبينت النتائج أن التفويض عن طريق اللامركزية يوفر فرصا لترشيد إطار تقديم الخدمات وزيادة الكفاءة والمساءلة، عن طريق جعل المقاطعات مركزا لتقديم وتنظيم الخدمات على المستوى المحلي، لذلك هناك حاجة لمزج الأطر المؤسسية للإدارات العامة القائمة حاليا وتوضيح ادوار ومسؤوليات كل إدارة ووحدة سياسية ومواءمة الحدود الإدارية لحدود المحافظة، وفي هذا بعد عن الحكومة المركزية والحد من البيروقراطية التي تحكم كينيا.

كما أجرى (Husain, 2014) دراسة بهدف تحديد أثر سلوك جهاز البيروقراطية بشأن فاعلية الخدمة العامة في مكتب التربية في كينديراي سيتي / محافظة جنوب سولاويزي، حيث تم قياس البيروقراطية من خمسة أبعاد وهي الطاعة، والاجتهاد في العمل، والمسؤولية، والرضا، والانضباط . أما المتغير التابع وهو فاعلية خدمة التعليم تم قياسه بالإنتاجية، والمرونة، والخدمة، والكفاءة .

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مكتب التربية والتعليم في مدينة كيندراري، استخدم أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات وقوامها (116) موظفاً في مكتب التربية والتعليم. خلصت الدراسة إلى أن سلوك جهاز البيروقراطية له تأثير إيجابي وكبير على فعالية خدمة التعليم في مكتب التربية والتعليم في مدينة كيندراري، مما أدى إلى أن تكون وزارة التربية والتعليم هي من أفضل الوزارات .

وفي دراسة (Mosweunyane, 2013) تم مناقشة البيروقراطية وإيجابياتها وسلبياتها في النظام التعليمي في بوتسوانا، وطبقت الدراسة على قادة التعليم والموظفين والطلاب في النظام التعليمي هناك. جاء في الدراسة أن سوء استخدام البيروقراطية أدى إلى تخلف النظام التعليمي في بوتسوانا، حيث يساء استخدام المفهوم البيروقراطي من قبل المنظمات. وبينت الدراسة أن البيروقراطية موجودة في معظم الكيانات التعليمية في بوتسوانا، كما أشارت إلى أن هناك خروجاً ملحوظاً من قبل المنظمات التعليمية عن ما قاله ماكس فيبر، حيث تم تزيف مفهوم البيروقراطية. وترى الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم ماكس ووبر كما هو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة المهنية داخل المنظمات التعليمية في بوتسوانا.

ويخلص الباحث إلا أن البيروقراطية تم تزويرها من قبل الأفراد عديمي الضمير داخل المؤسسات التعليمية في بوتسوانا، لتحقيق أجندتهم الأنانية والشخصية، كذلك المحسوبية والقبلية وعدم الاهتمام بالأفراد في المنظمات التعليمية في بوتسوانا. وتحول استخدامها إلى ما يسمى جنون البيروقراطية. ولكل الأسباب التي تم تقديمها حول البيروقراطية في بوتسوانا جعلها أقل جاذبية لصغار الموظفين والطلاب في الجهاز التعليمي.

وقام (Olatunje, 2013) بدراسة بعنوان " نقد تطبيق بيروقراطية ماكس ووبر للخدمة العامة في إفريقيا"، وهدفت الدراسة إلى بحث تأثيرات العوامل البيئية على ممارسة البيروقراطية المثالية لماكس ووبر في نيجيريا، حيث بحثت العوامل البيئية المتمثلة في المنشأ الاستعماري، والتاريخ التنموي، والثقافة، والأسرة، والبيئة الاجتماعية التي أثرت على تبني ممارسة البيروقراطية المثالية . وطبقت الدراسة على مؤسسات الخدمة العامة في نيجيريا.

بينت النتائج أن تخفيف العوامل البيئية المذكورة تحقق نتائج ايجابية مرجوة في نيجيريا، وإن مثالية البيروقراطية أكثر تطبيقاً في المجتمع المثالي، وغير المثالية تجدها في المجتمع غير المثالي . ناقشت الظروف الموضوعية التي تحدد وتقيد نجاح أو فشل تطبيق البيروقراطية المثالية لفيبر في الخدمات العامة في نيجيريا.

وجاءت دراسة (Wille, 2012) وهي بعنوان "معوقات البيروقراطية في التعاون بين مجموعات الوكالة (مجموعات العمل للسياحة البحرية) معا في أمريكا"، لمعرفة العلاقة بين الهياكل التنظيمية (البيروقراطية) ومستويات التعاون للوكالات الأعضاء في (تحالف مقاطعة أليني للعناية والراحة، ACRCC)، مثلت العينة نخبة من ممثلي الوكالة الذين يحضرون اجتماعات ACRCC وهم أعضاء المنطقة ويمثلون 15 فريق.

وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات أو مكالمات هاتفية مع نخبة من ممثلي الوكالة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين مستويات التعاون بين الوكالات ومستويات خصائص البيروقراطية، لا سيما في الجهات الاتحادية، كذلك توجد علاقة واضحة بين الخصائص البيروقراطية والتعاون بين الردود.

وجاءت دراسة (Almasri, 2011) بعنوان التحقيق في مفهوم ماكس ويبر حول البيروقراطية في سياق خدمة مؤسسات التعليم العالي.

حيث استخدمت الدراسة عناصر النظرية الوابيرية وبشكل خاص مفهوم ماكس ويبر حول البيروقراطية من أجل توقع اثر البيروقراطية على العملية التعليمية .

تقوم الدراسة بدراسة البيروقراطية ضمن سياقات محددة لمؤسسة التعليم العالي في جامعة دمشق / سوريا، مستخدمة بعض الطرق ومنهجيات البحث الكمية، والتي تحتوي على مواد ثقافية وأرشيفية وملاحظات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية.

وتقدم الدراسة تقييم مغاير للجو البيروقراطي للإدارة الأكاديمية في جامعة دمشق أخذه بعين الاعتبار ما بين الدولة والجامعة على الصعيد الوطني والتنظيمي، والذي يوضح التحليل الذي يجري على المستوى الوطني أن هناك علاقة بين الجامعة والدولة، إن السلوك المركزي البيروقراطي والحدود

المفروضة من هذا النموذج البيروقراطي على الأنظمة الأكاديمية هي في موقع يؤهلها للحفاظ على بعض الأخلاقيات والمسؤوليات الأخلاقية للجامعة نحو الدولة .

على أية حال تكشف الدراسة عن النتائج السلبية للنظام البيروقراطي على الإدارة الأكاديمية في المهن الأكاديمية، فان تبني المؤسسة قواعد مفرطة، والتركيز على القوانين الإدارية، والمالية، والأكاديمية هي على رأس الهيكلية البيروقراطية.

وهدف دراسة (Krueathe, 2011) إلى بيان العلاقة بين البيروقراطية والأداء المدرسي في مديريات التربية والتعليم في المناطق التعليمية في نيوجرسي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (600) مديرية . وكانت العينة من الصفوف في جميع المستويات في المدارس في تلك المناطق .

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين المدارس البيروقراطية وأداء الطلاب، حيث أشارت إلى الأداء المتدني في تلك المدارس البيروقراطية (الحكومية)، من ناحية القراءة والكتابة واختبارات الرياضيات، كذلك بينت الدراسة أن هناك نقص في الأدلة على أن المدارس البيروقراطية هي ضارة للطلاب .

في حين تكون الإصلاحات للنظم المعمول بها في المدارس البيروقراطية غير فعالة في المدارس الابتدائية في رفع الأداء بينما تكون فعالة في المدارس المتوسطة والثانوية، حيث أن هذه الإصلاحات تعزز استقلالية المدرسة أو الإدارة المدرسية، حيث دعت الدراسة إلى الدقة عند تقييم المدارس البيروقراطية .

وقام (AL-Habil, 2011) بدراسة بعنوان العقلانية واللاعقلانية في نموذج ماكس ويبر . وهدفت الدراسة مناقشة العقلانية واللاعقلانية في نموذج ماكس ويبر، تشير الدراسة إلى أن حدود البيروقراطية للحرية الفردية تجعل من الصعب إن لم يكن مستحيلا للأفراد فهم أنشطتها فيما يتعلق بالمنظمة ككل، وانه من المستحيل إدارة مجتمع حديث بدون البيروقراطية.

كما بينت انه ليس من المستغرب أن العلماء داخل مجال الإدارة العامة فشلوا إلى الآن في التوصل مع قاعدة نظرية كافية لشرح العلاقة بين البيروقراطية والحكومة المثالية، في حين على البيروقراطية التكيف مع المشكلات الحديثة والمعقدة. ويسير الباحث إلى أنه لا بد من الاعتراف بأنه بالرغم من اعتقاد ويبر بعقلانية نموذج في البيروقراطية إلا انه كان يدرك عدم تحقق العقلانية والكفاءة من خلال البيروقراطية وخاصة في مجال قمع الحرية الشخصية والروتين السلبي. وقد انتقد روبرت ميرتون نظرية

ماكس ويبر من خلال مراقبة السمات البيروقراطية التي يعتقد ويبر أنها تعزز العقلانية والكفاءة في المنظمة .

وقد أشارت دراسة (Kwame,2007) والتي بعنوان "دراسة حول العناصر التي تؤدي إلى التطور في الشركات الصغيرة في الدول الأقل تطورا (النامية)، دراسة حالة في غانا". هدفت الدراسة إلى تحديد المتغيرات الرئيسية الخاصة بمدراء الشركات منها (مستوى التعليم، والخبرة، الطموح، خلفية العائلة الريادية) التي تؤثر في تطور ونمو الشركات، والمصاعب التي تعيق هذا التطور.

اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية لحوالي (122) صاحب عمل أو مدير في شركات التصنيع، وتم بناء نموذج شامل متعدد الخصائص والمتغيرات لأصحاب العمل والشركات، تم استرجاع 68% من هذا النموذج مثلت عينة الدراسة. من أهم النتائج لهذه الدراسة: إن طموح المدراء وأصحاب العمل من أهم العناصر في تحقيق النمو، كذلك مستوى التعليم والخبرة التجارية، بالإضافة إلى خلفية العائلة في العمل التجاري (الريادية). من أهم العوائق لنمو الشركات ارتفاع معدل البيروقراطية، والمدفوعات المتأخرة، قلة التمويل، وغلاء المدخلات .

وقد ناقشت دراسة (Tan,2007) السياسات اللامركزية للتعليم الأساسي في تايلاند، حيث اشتمل مشروع الإصلاح السياسي على محاولة لإصلاح أنظمة التعليم الأساسي، حيث دمج موضوع اللامركزية على أساس أنها واحدة من العناصر الأساسية للإصلاح .

اعتبرت هذه الدراسة بمثابة دراسة عملية للبيروقراطية التايلندية المعاصرة، حيث ناقشت عملية الإصلاح في أنظمة التعليم، والبعد عن البيروقراطية، والتوجه نحو اللامركزية. تقدم الدراسة التفاصيل حول هذه العمليات بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بمناطق الخدمات التعليمية الخاصة بوزارة التعليم، والأساسات القانونية من أجل تحويل التعليم إلى منظمات إدارية محلية بالإضافة إلى سياسات المعلمين .

تقدم الدراسة أيضا دراسة حالة حول إقليم روي ات (Roi-Et)، وذلك في كل من اللامركزية الداخلية لوزارة التعليم، واللامركزية الخارجية للهيئات المحلية . تكشف هذه الدراسة عن العلاقات المركزية من

حيث أبعادها القانونية والحزبية والمالية والسياسية، بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تم إجرائها في أربعة أقاليم لمناطق رئيسية في تايلاند ومنها بانكوك .

تشير الدراسة إلى كم هائل من العقبات، مثل المركزية الشديدة، والبيروقراطية، والتي حالت دون التحول الديمقراطي واللامركزية.

أشار (Szabo, 2007) في دراسته المعنونة بدور البيروقراطيين على مستوى الشارع واستخدام النظم الخبيرة، والتي هدفت إلى الإجابة عن السؤال ما إذا كانت أو لم تكن الأنظمة الخبيرة من الممكن أن تأخذ بعض أو كل المهام التي تقوم بها البيروقراطيات. تألف مجتمع الدراسة من البلديات في مدينة بودابست (عاصمة المجر)، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات كانت أطولها 25-45 دقيقة حسب وقت المبحوث.

أظهرت نتائج الدراسة في تشابه الحكومة الالكترونية مع نظرية البيروقراطية في الخصوصية، ونظم البيانات المتكاملة، وتتفوق الحكومة الالكترونية على النظرية البيروقراطية في أنها تقدم دعماً خاصاً لمتخذي القرار في حالة العمليات الجارية بالفعل عندما تكون المواعيد النهائية مغلقة، كذلك تعمل على صنع وثائق من العمليات وأرشفتها وكذلك تعمل على توفير معلومات لإدارة ومراقبة الموظفين. أما في تقديم الخدمة المجتمعية فإن البيروقراطيات هي على اتصال مباشر مع العملاء، نتيجة تفاعلاتها ولا سيما في الشكل غير المكتوب فهو غير مرئي ولا يمكن إثباتها للمديرين بعكس الحكومة الالكترونية.

والخلاصة يمكن للحكومة الالكترونية أخذ بعض مهام البيروقراطية والتفوق عليها، ولكن تبقى البيروقراطية المتحكم الوحيد في كفاءة بعض الإجراءات وخاصة في اتخاذ القرار.

وجاءت دراسة (Kenneth, 2000) وهي بعنوان "البيروقراطية والأداء الوظيفي: الخلافات الجدلية السببية بشأن المدارس العامة"، وهدفت التعرف فيما إذا كانت بيروقراطية التعليم سبب أو نتيجة سوء الأداء، حيث أن هذا الجدل لافق للنظر، كذلك معرفة العلاقة بين مستويات البيروقراطية والأداء الوظيفي.

مثلت عينة الدراسة 7301 حالة من 1000 منطقة تعليمية في مناطق تكساس التعليمية، من أنجلو وطلاب لاتين وأفارقة لفترة سبع سنوات، حيث تستخدم تكساس اختباراً سنوياً موحداً يدعى تقييم

تكسّاس للمهارات الأكاديمية، حيث يقيس مستوى التمكن من المهارات الأساسية لقياس الأداء، ومقياس للممارسات البيروقراطية.

بينت الدراسة أنه في كثير من الأحيان تزداد الممارسات البيروقراطية في النظام المدرسي كمحاولة للرد على مستويات الأداء المنخفضة، أي أن هناك علاقة بين انخفاض مستوى الأداء مع نمو البيروقراطية. كما بينت الدراسة أن البيروقراطية تسبب في خفض الأداء لدى الطلاب، وتبين أنه عندما تعترف المنظمات بفشلها فإنها غالباً ما تتخذ إجراءات لتوليد المزيد من البيروقراطية.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تبين للباحث بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والعديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالبيروقراطية، أن هناك خطأً بين الأفكار التي نادى بها ماكس فيبر ووضعها، كأساس لنظريته الهادفة لإصلاح المنظمات والمؤسسات . وكان هذا واضحاً في العديد من الدراسات السابقة التي لم تفرق بين الأمرين. فلو رجعنا قليلاً لبعض أفكار البيروقراطية التي جاء بها فيبر، مثلاً: التخصص، لكل رئيس مرؤوس مباشر، الجدارة، التوثيق والكتابة، السرية، الموضوعية، فلا أظن أن أحداً يتكرر لمدى فاعلية هذه الأفكار في العمل الإداري، ومدى ديمومتها حتى وقتنا الحاضر.

أما الجانب الآخر، وهو وجود سلبيات ونواقص، أو سمها ما شئت في هذه النظرية، فأني نظرية من نظريات الإدارة لم تتعرض للنقد؟ وأيها لم يخضع التشريح والتجريح؟ أعتقد جميعها دون استثناء، وبالتالي أن تنتقد البيروقراطية فلا يعني هذا إن البيروقراطية وحدها دون غيرها لا تصلح في المؤسسات والمنظمات.

وعليه لا بد من التفريق بين الأفكار الأساسية، التي جاءت بها البيروقراطية وبين الممارسات التي يقوم بها الموظفون باسم البيروقراطية مما يؤدي إلى الإساءة للبيروقراطية من خلال ممارستهم هذه.

يشير (Richard, 2003) بهذا الخصوص إلى أن مصطلح البيروقراطية أخذ المعنى السلبي في المؤسسات والمنظمات في أيامنا هذه، واقترن بالإجراءات الطويلة غير المنتهية، ولكن علينا أن نعترف بأن البيروقراطية هي التي جعلت المعايير واضحة وثابتة في التعامل مع المرؤوسين، وهي التي جعلت الجميع سواء في المؤسسات، والجميع يعرف الأنظمة والقوانين والمهام والمسؤوليات، وهذا ما جعل من العديد من المنظمات فعالة بشكل كبير، وضرب على ذلك مثلاً شركة (United Parcel

(Service)، واعتبرها من انجح الشركات العاملة في مجال توصيل الحاجيات للبيوت في أمريكا، وكيف أنها من خلال تطبيقها لمبادئ البيروقراطية أصبحت من الشركات الرائدة في مجالها.

هذا من جهة، من جهة أخرى هل البيروقراطية، كنظرية وممارسة عاشت في المؤسسات والمنظمات، الحكومية والخاصة، ما يزيد عن قرن من الزمان، هل ماتت ولم يعد لها وجود سوى مظاهرها السلبية، أو المغالاة في تطبيقها؟

الإجابة لم تمت البيروقراطية وهي ما زالت فاعلة في شتى مؤسسات العالم ولا نستطيع الاستغناء عنها بالعكس ما زالت النظرية المتصدرة والمطبقة حتى الآن .

يرى الباحث ان الدراسات العربية التي تناولت موضوع البيروقراطية قليلة جدا بينما كانت الدراسات الأجنبية كثيرة جدا وتناولت النظرية البيروقراطية من جميع جوانبها .

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والتي مرت ضمن الدراسات العربية والأجنبية في هذا البحث من حيث متغيراتها التي تناولها الباحث وموضوع البحث، حيث كانت هذه الدراسة جديدة من حيث الموضوع ومتغيرات الدراسة .

وتشابهت الدراسة بالدراسات الأخرى بان كثير من المعوقات في المؤسسات هي المغالاة في البيروقراطية كانت محل كثير من نتائج الدراسات.

أما الفائدة من هذه الدراسة كانت كبيرة لأنها أتاحت لي الاطلاع وبشكل كبير على هذا الموضوع , والنظام الإداري الهام وما سمي (بالبيروقراطية) حيث اطلعت على كثير من المراجع العربية والانجليزية وتوسعت فيها وأضفت منها في دراستي، وكذلك تعطي هذه الدراسة الفائدة لمن يدرسها من الباحثين سواء في فلسطين أو خارجها لأنها الدراسة الأولى في هذا الموضوع .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

قام الباحث في هذا الفصل من الدراسة بتناول عرضاً للخطوات والمراحل وفقاً للمنهج العلمي، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة المستقلة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1.3 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، فقد تم استخدام هذا المنهج في صورته لأنه يلاءم طبيعة وأهداف الدراسة معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات، ليفي بأغراضها ويحقق أهدافها واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها.

2.3 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (424) مديراً ومديرة. وقد بلغ عددهم في مديرية شمال الخليل (97) مديراً ومديرة، وفي مديرية الخليل (134) مديراً ومديرة، وفي مديرية جنوب الخليل (193) مديراً ومديرة .

3.3 عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (185) فرداً، أي بنسبة (43.6%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها المستقلة

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المديرية	شمال الخليل	34	18.4
	الخليل	51	27.6
	جنوب الخليل	100	54
الجنس	ذكر	92	49.7
	أنثى	93	50.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	144	77.8
	أعلى من بكالوريوس	41	22.2
مستوى المدرسة	ثانوية	49	26.5
	اساسية	136	73.5
الخبرة في العمل الإداري	أقل من 5 سنوات	34	18.4
	من 5-10 سنوات	52	28.1
	أكثر من 10 سنوات	99	53.5

3.4 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية، بالاستعانة بالأدب التربوي، الدراسات السابقة، وخاصة دراسة المعاينة (2005)، ودراسة المجالي (2006)، ودراسة الحربي (2012) ودراسة الصرايرة والقضاة (2010) ومجموعة من الكتب، والنشرات، والبحوث الأجنبية والعربية . وتكونت الاستبانة في صورتها الأدبية الأولية من أربعة أقسام يحتوي القسم الأول يحتوي على البيانات الأولية التالية :-

- 1- المديرية: (مديرية شمال الخليل، مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل)
 - 2- الجنس: ذكر، أنثى
 - 3- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأدنى ، أعلى من بكالوريوس
 - 4- مرحلة المدرسة: ثانوية، أساسية
 - 5- الخبرة في العمل الإداري: اقل من خمس سنوات ، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات
- القسم الثاني:- تكون في صورته الاولية من (8) مجالات، وتم اختصارها بعد التحكيم إلى(4) مجالات متعلقة بواقع الممارسات البيروقراطية وهي :
- 1- المجال الأول (التخصص وتقسيم العمل)، وقد تكون من 5 فقرات .
 - 2- المجال الثاني (التسلسل الهرمي للسلطات) وقد تكون من 7 فقرات.
 - 3- المجال الثالث (العلاقات الرسمية في العمل) وقد تكون من 5 فقرات.
 - 4- المجال الرابع (نظام إدارة المعلومات) ، وقد تكون من 8 فقرات.
- القسم الثالث(مظاهر المغالاة في البيروقراطية (بيرو باثولوجي) في مكاتب مديريات التربية والتعليم، وكان مجموع فقرات هذا القسم 10 فقرات .
- القسم الرابع (أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في الخليل) وكان مجموع فقراته 10 فقرات. ملحق رقم (2).
- أما من حيث استجابة المبحوثين على الفقرات فقد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، إطلاقا) حيث يجيب المبحوث بوضع إشارة (x) في إحدى الخانات الخمسة وفق ما يراه مناسباً، وكانت جميعها للقسم الثاني والثالث.
- أما القسم الرابع تمت الإجابة على فقرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) بوضع إشارة (x) في احد الخانات حسب ما يراه مناسباً.

5.3 صدق الأداة

بعد صياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية تم عرضها على (12) من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الفلسطينية (ملحق 1) : وطلب إليهم إبداء الرأي فيها من حيث مدى انتماء الفقرات إلى مجالاتها ومناسبتها لذلك، ووضوح الفقرات، وأي اقتراح لتعديلها أو شطبها، وأي إضافة لفقرات جديدة، وقد اعتمد على نسبة كبيرة من آراء المحكمين كأساس يعتمد عليه للأخذ بالملاحظات، وبناء على ما أبداه المحكمون من آراء تم تعديل الأداة، فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (25) فقرة للقسم الثاني حول واقع البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، و (10) فقرات للقسم الثالث حول مظاهر المغالاة في البيروقراطية (بيرو باثولوجي)، و (10) فقرات للقسم الرابع حول أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل هذا على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة الممارسات

البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.44	0.00	9	0.29	0.00	17	0.46	0.00
2	0.54	0.00	10	0.047	0.52	18	0.53	0.00
3	0.38	0.00	11	0.53	0.00	19	0.58	0.00
4	0.35	0.00	12	0.21	0.003	20	0.42	0.00
5	0.54	0.00	13	0.67	0.00	21	0.62	0.00
6	0.50	0.00	14	0.62	0.00	22	0.69	0.00
7	0.37	0.00	15	0.68	0.00	23	0.63	0.00
8	0.57	0.00	16	0.61	0.00	24	0.62	0.00

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة مظاهر المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في الخليل

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.40	0.00	4	0.75	0.00	7	0.80	0.00
2	0.42	0.00	5	0.73	0.00	8	0.72	0.00
3	0.75	0.00	6	0.76	0.00	9	0.68	0.00

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في الخليل

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.74	0.00	5	0.50	0.00	9	0.72	0.00
2	0.75	0.00	6	0.70	0.00	10	0.77	0.00
3	0.78	0.00	7	0.66	0.00			
4	0.41	0.00	8	0.53	0.00			

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6.3 ثبات الأداة

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة، وذلك بحساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول التالي: جدول (5.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

القسم	معامل الثبات
واقع ممارسة البيروقراطية	0.85
مظاهر المغالاة في البيروقراطية	0.85
أسباب المغالاة في البيروقراطية	0.85

7.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري المدارس في المديرية الثلاث، كذلك تحديد عينة الدراسة بطريقة الطبقة العشوائية، تم الحصول على كتاب من الجامعة لتسهيل المهمة موجه إلى مدراء التربية في المديرية الثلاث، وقام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي هي (185) استبانة.

8.3 المعالجة الإحصائية :

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومجالاتها والدرجة الكلية، واختبار (T) (t- test)، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " واقع الممارسات البيروقراطية وأسبابها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس " وبيان دور كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34 - 3.67
عالية	3.68 فأعلى

4.2 نتائج أسئلة الدراسة:

4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك في الجدول رقم (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	نظام إدارة المعلومات	4.32	0.44	عالية
2	التخصص وتقسيم العمل	3.90	0.43	عالية
3	التسلسل الهرمي للسلطات	3.69	0.43	عالية
4	العلاقات الرسمية في العمل	3.39	0.69	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.88	0.36	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88) وانحراف معياري (0.36) وهذا يدل على أن الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة عالية. ولقد حصل مجال نظام إدارة المعلومات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.32)، يليه مجال التخصص وتقسيم العمل، ويليه مجال التسلسل الهرمي للسلطات، في حين حصل مجال العلاقات الرسمية في العمل على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.39).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفق مجالاتها.

المجال الأول : التخصص وتقسيم العمل، ويبينه الجدول رقم (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخصص وتقسيم

العمل

الرقم	الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يوجد وصف وظيفي محدد لكل وظيفة في المديرية	4.20	0.73	عالية
5	تقوم المديرية بتدريب موظفيها في مجال تخصصاتهم	3.96	0.75	عالية
4	يقوم الموظف في المديرية بعمله المكلف به فقط	3.89	0.58	عالية
1	يتم اختيار الموظفين في المديرية وفق ملائمة تخصصاتهم للوظيفة	3.84	0.64	عالية
2	تحرص مديرية التربية على اختيار الأكفأ من المتقدمين للوظائف الشاغرة في مكتب المديرية	3.64	0.73	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.90	0.43	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخصص وتقسيم العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (0.43) وهذا يدل على أن مجال التخصص وتقسيم العمل جاء بدرجة عالية. كما تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يوجد وصف وظيفي محدد لكل وظيفة في المديرية " على أعلى متوسط حسابي (4.20)، يليها فقرة " تقوم المديرية بتدريب موظفيها في مجال تخصصاتهم " بمتوسط حسابي (3.96). وحصلت الفقرة " تحرص مديرية التربية على اختيار الأكفأ من المتقدمين للوظائف الشاغرة في مكتب المديرية " على أقل متوسط حسابي (3.64)، يليها الفقرة " يتم اختيار الموظفين في المديرية وفق ملائمة تخصصاتهم للوظيفة " بمتوسط حسابي (3.84).

المجال الثاني : التسلسل الهرمي للسلطات

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التسلسل الهرمي للسلطات. كما في الجدول رقم (3.4)

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التسلسل الهرمي للسلطات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	لكل موظف في المديرية رئيسه المباشر	4.69	0.49	عالية
9	تتم المراسلات بين المدارس وبين المديرية وفق تسلسل إداري واضح	4.29	0.79	عالية
8	يحرص موظفو المديرية على اتباع التسلسل الإداري في عمليات الاتصال	4.05	0.70	عالية
7	تتسم مديرية التربية بوحدة السلطة الآمرة	3.80	0.90	عالية
11	تحرص المديرية على ترقية موظفيها وفق أسس الجدارة	2.94	0.99	متوسطة
10	يرفض مدير التربية مقابلة المراجعين قبل اتصالهم مع نائبه المباشر	2.35	1.08	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.69	0.43	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التسلسل الهرمي للسلطات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) وانحراف معياري (0.43) وهذا يدل على أن مجال التسلسل الهرمي للسلطات جاءت بدرجة عالية. كما تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " لكل موظف في المديرية رئيسه المباشر " على أعلى متوسط حسابي (4.69) يليها فقرة " تتم المراسلات بين المدارس والمديرية وفق تسلسل إداري واضح " بمتوسط حسابي

(4.29). وحصلت الفقرة " يرفض مدير التربية مقابلة المراجعين قبل اتصالهم مع نائبه المباشر " على أقل متوسط حسابي (2.35)، يليها الفقرة " تحرص المديرية على ترقية موظفيها وفق أسس الجدارة " بمتوسط حسابي (2.94).

المجال الثالث : العلاقات الرسمية في العمل

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن كل مجال العلاقات الرسمية في العمل. كما في الجدول رقم (4.4).
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعلاقات الرسمية في العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	يحرص موظفو المديرية على الفصل بين العمل والحياة الشخصية	3.49	0.82	متوسطة
15	تتخذ القرارات في المديرية على اساس مهني بحت	3.47	0.82	متوسطة
16	تطبق المديرية الأنظمة والقوانين على جميع موظفيها دون تحيز	3.41	0.96	متوسطة
13	تتخذ القرارات في المديرية بمعزل عن العلاقات الشخصية	3.34	0.97	متوسطة
12	يتعامل موظفو المديرية مع المديرين والمعلمين بعلاقات رسمية فقط	3.24	0.97	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.39	0.62	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات الرسمية في العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39) وانحراف معياري (0.62) وهذا يدل على أن مجال العلاقات الرسمية في العمل جاء بدرجة متوسطة. كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يحرص موظفو المديرية على الفصل بين العمل والحياة الشخصية " على أعلى متوسط حسابي (3.49)، يليها فقرة " تتخذ القرارات في المديرية على أساس مهني بحت " بمتوسط حسابي (3.47). وحصلت الفقرة " يتعامل موظفو المديرية مع المديرين والمعلمين بعلاقات رسمية فقط " على أقل

متوسط حسابي (3.24)، يليها الفقرة " تتخذ القرارات في المديرية بمعزل عن العلاقات الشخصية " بمتوسط حسابي (3.34).

المجال الرابع : نظام إدارة المعلومات

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تعبر عن مجال نظام إدارة المعلومات. كما في الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال نظام إدارة المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	يتوفر في المديرية أرشيف بالمراسلات الصادرة والواردة	4.65	0.51	عالية
19	تطلب المديرية الاحتفاظ بالمراسلات المكتوبة لحين الحاجة	4.50	0.59	عالية
18	يمكن الرجوع لملفات المدارس في المديرية بسهولة	4.41	0.65	عالية
20	تصر المديرية على التعامل مع المراسلات المكتوبة	4.39	0.61	عالية
22	تحرص المديرية على دقة المعلومات في مراسلاتها	4.19	0.63	عالية
23	تحرص المديرية على وضوح المعاني في مراسلاتها	4.19	0.56	عالية
22	يتسم تنظيم السجلات المحفوظة في المديرية بالدقة	4.12	0.64	عالية
24	تقوم المديرية بالاطلاع على ملفات المدارس الكتابية بانتظام	4.10	0.69	عالية
الدرجة الكلية		4.32	0.44	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نظام إدارة المعلومات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.32) وانحراف معياري (0.44) وهذا يدل على أن مجال نظام إدارة المعلومات جاء بدرجة عالية.

تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتوفر في المديرية أرشيف بالمراسلات الصادرة والواردة " على أعلى متوسط حسابي (4.65)، يليها فقرة " تطلب المديرية الاحتفاظ بالمراسلات المكتوبة لحين الحاجة " بمتوسط حسابي (4.50). وحصلت الفقرة " تقوم المديرية بالاطلاع على ملفات المدارس الكتابية بانتظام " على أقل متوسط حسابي (4.10)، يليها الفقرة " يتسم تنظيم السجلات المحفوظة في المديرية بالدقة " بمتوسط حسابي (4.12).

نلاحظ مما سبق ان الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة عالية . وقد حصل مجال نظام إدارة المعلومات على أعلى متوسط ومقداره (4.32) في حين حصل مجال العلاقات الرسمية في العمل على أقل متوسط حسابي وكان مقداره (3.38) .

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، مرحلة المدرسة، الخبرة في العمل الإداري ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية المنبثقة عنه:
نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية "

ولفحص الفرضية الصفرية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس حسب متغير المديرية. الجدول رقم (6.4).

جدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس حسب متغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخصص وتقسيم العمل	شمال الخليل	34	3.88	0.44
	الخليل	51	3.77	0.43
	جنوب الخليل	100	3.98	0.41
التسلسل الهرمي للسلطات	شمال الخليل	34	3.75	0.39
	الخليل	51	3.68	0.40
	جنوب الخليل	100	3.66	0.45
العلاقات الرسمية في العمل	شمال الخليل	34	3.33	0.68
	الخليل	51	3.43	0.65
	جنوب الخليل	100	3.39	0.60
نظام إدارة المعلومات	شمال الخليل	34	4.31	0.52
	الخليل	51	4.28	0.47
	جنوب الخليل	100	4.35	0.40
الدرجة الكلية	شمال الخليل	34	3.88	0.39
	الخليل	51	3.85	0.38
	جنوب الخليل	100	3.90	0.35

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) وجود فروق ظاهرية في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (7.4):

جدول (7.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخصص وتقسيم العمل	بين المجموعات	1.569	2	0.784	4.467	0.013
	داخل المجموعات	31.959	182	0.176		
	المجموع	33.527	184			
التسلسل الهرمي للسلطات	بين المجموعات	0.213	2	0.107	0.587	0.557
	داخل المجموعات	33.026	182	0.181		
	المجموع	33.239	184			
العلاقات الرسمية في العمل	بين المجموعات	0.213	2	0.107	0.271	0.763
	داخل المجموعات	71.481	182	0.393		
	المجموع	71.694	184			
نظام إدارة المعلومات	بين المجموعات	0.165	2	0.083	0.421	0.657
	داخل المجموعات	35.669	182	0.196		
	المجموع	35.834	184			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.361	0.697
	داخل المجموعات	24.165	182	0.133		
	المجموع	24.261	184			

يلاحظ أن قيمة "F" للدرجة الكلية (0.61) مستوى الدلالة (0.69) وهي أكبر من مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المديرية، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الصفرية الثانية بحساب نتائج اختبار " T " كما يشير الجدول رقم (8.4).
جدول (8.4) نتائج اختبار " T " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
التخصص وتقسيم العمل	ذكر	92	3.93	0.41	0.982	0.32
	أنثى	93	3.87	0.44		
التسلسل الهرمي للسلطات	ذكر	92	3.66	0.45	0.774	0.44
	أنثى	93	3.71	0.41		
العلاقات الرسمية في العمل	ذكر	92	3.39	0.64	0.022	0.98
	أنثى	93	3.39	0.61		
نظام ادارة المعلومات	ذكر	92	4.39	0.39	2.049	0.04
	أنثى	93	4.26	0.48		
الدرجة الكلية	ذكر	92	3.90	0.35	0.884	0.40
	أنثى	93	3.86	0.37		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "T" للدرجة الكلية (0.88)، ومستوى الدلالة (0.40)، أي أنه لا توجد فروق في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.
نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة بحساب نتائج اختبار " T " كما يشير جدول رقم (9.4).
 جدول (9.4) نتائج اختبار " T " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
التخصص وتقسيم العمل	بكالوريوس فأدنى	144	3.89	0.43	0.889	0.37
	أعلى من بكالوريوس	41	3.96	0.40		
التسلسل الهرمي للسلطات	بكالوريوس فأدنى	144	3.68	0.42	0.301	0.76
	أعلى من بكالوريوس	41	3.70	0.44		
العلاقات الرسمية في العمل	بكالوريوس فأدنى	144	3.40	0.63	0.485	0.62
	أعلى من بكالوريوس	41	3.35	0.61		
نظام إدارة المعلومات	بكالوريوس فأدنى	144	4.32	0.45	0.064	0.94
	أعلى من بكالوريوس	41	4.32	0.40		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأدنى	144	3.88	0.37	0.106	0.91
	أعلى من بكالوريوس	41	3.89	0.33		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة " T " للدرجة الكلية (0.10)، ومستوى الدلالة (0.91)، أي أنه لا توجد فروق في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة "

تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة بحساب نتائج اختبار " T " كما يشير جدول رقم (10.4).
 جدول(10.4): نتائج اختبار " T " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير مستوى المدرسة

المجال	مستوى الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
التخصص والعمل	ثانوية	49	3.89	0.51	0.189	0.85
	أساسية	136	3.91	0.40		
التسلسل للسلطات	ثانوية	49	3.71	0.39	0.485	0.62
	أساسية	136	3.68	0.44		
العلاقات الرسمية في العمل	ثانوية	49	3.48	0.55	1.225	0.22
	أساسية	136	3.35	0.65		
نظام ادارة المعلومات	ثانوية	49	4.31	0.43	0.274	0.78
	أساسية	136	4.33	0.45		
الدرجة الكلية	ثانوية	49	3.90	0.35	0.422	0.67
	أساسية	136	3.87	0.37		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة " T " للدرجة الكلية (0.42)، ومستوى الدلالة (0.67)، أي أنه لا توجد فروق في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير مرحلة الدراسة. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في العمل الإداري "

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس حسب متغير الخبرة في العمل الإداري. الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير الخبرة في العمل الإداري

المجال	الخبرة في العمل الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخصص والعمل	أقل من خمس سنوات	34	3.98	0.38
	من 5-10 سنوات	52	3.86	0.43
	أكثر من 10 سنوات	99	3.90	0.44
التسلسل للسلطات الهرمي	أقل من خمس سنوات	34	3.78	0.44
	من 5-10 سنوات	52	3.65	0.43
	أكثر من 10 سنوات	99	3.67	0.41
العلاقات الرسمية في العمل	أقل من خمس سنوات	34	3.46	0.50
	من 5-10 سنوات	52	3.33	0.61
	أكثر من 10 سنوات	99	3.39	0.67
نظام إدارة المعلومات	أقل من خمس سنوات	34	4.31	0.45
	من 5-10 سنوات	52	4.32	0.41
	أكثر من 10 سنوات	99	4.33	0.46
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	34	3.93	0.33
	من 5-10 سنوات	52	3.85	0.36
	أكثر من 10 سنوات	99	3.88	0.38

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة في العمل الإداري، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير الخبرة في العمل الإداري

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخصص وتقسيم العمل	بين المجموعات	0.305	2	0.152	0.835	0.435
	داخل المجموعات	33.222	182	0.183		
	المجموع	33.527	184			
التسلسل الهرمي للسلطات	بين المجموعات	0.426	2	0.213	1.182	0.309
	داخل المجموعات	32.813	182	0.180		
	المجموع	33.239	184			
العلاقات الرسمية في العمل	بين المجموعات	0.320	2	0.160	0.408	0.665
	داخل المجموعات	71.374	182	0.392		
	المجموع	71.694	184			
نظام إدارة المعلومات	بين المجموعات	0.005	2	0.003	0.014	0.986
	داخل المجموعات	35.829	182	0.197		
	المجموع	35.834	184			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.145	2	0.072	0.546	0.580

		0.133	182	24.116	داخل المجموعات	
			184	24.261	المجموع	

يلاحظ أن قيمة "F" للدرجة الكلية (0.54) ومستوى الدلالة (0.58) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة في العمل الإداري، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

2.4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مظاهر المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القسم الثالث من أداة الدراسة التي تعبر عن مظاهر المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، كما يظهر في الجدول رقم (13.4).

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مظاهر المغالاة في البيروقراطية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتقيد موظفو مديرية التربية بحرفية التعليمات واللوائح	3.81	0.73	عالية
2	يهتم موظفو التربية بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بالأشخاص	3.71	0.77	عالية
4	يتسم انجاز المعاملات في مكتب مديرية التربية بالروتين	3.49	0.96	متوسطة
5	يخشى موظفو المديرية تحمل المسؤولية تجاه ما يخصهم من أعمال	3.34	0.98	متوسطة
6	تتسم اجراءات اتخاذ القرار في مديرية التربية بالبطء	3.23	0.91	متوسطة
8	ترهق التوقعات والاختام في مكاتب مديرية التربية كاهل المراجعين	3.12	1.05	متوسطة
3	يتمسك موظفو المديرية بالإجراءات الإدارية القديمة ولا يرغبون بتغييرها	2.94	1.01	متوسطة
7	يتسم التعامل مع مديرية التربية بجمود العلاقات الرسمية وعدم المرونة	2.90	1.12	متوسطة
9	تحفظ الملفات في مكتب مديرية التربية بكيفية يصعب الوصول اليها	2.43	0.96	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.21	0.64	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مظاهر المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.21) وانحراف معياري (0.64) وهذا يدل على أن مظاهر المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (13.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(7) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتقيد موظفو مديرية التربية بحرفية التعليمات واللوائح " على أعلى متوسط حسابي (3.81)، يليها فقرة " يهتم موظفو التربية بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بالأشخاص "

بمتوسط حسابي (3.71). وحصلت الفقرة " تحفظ الملفات في مكتب مديرية التربية بكيفية يصعب الوصول إليها " على أقل متوسط حسابي (2.43)، يليها الفقرة " يتسم التعامل مع مديرية التربية بجمود العلاقات الرسمية وعدم المرونة " بمتوسط حسابي (2.90).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة في القسم الرابع التي تعبر عن أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، كما يظهر في جدول

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل .

الرقم	الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	خوف موظفي مكتب التربية من مخالفة الأنظمة والقوانين	3.40	0.99	متوسطة
4	أعباء العمل المرهقة التي يقوم بها الموظف	3.24	0.95	متوسطة
5	الضغط النفسي الذي يعيشه موظفو مديرية التربية والتعليم	3.16	0.97	متوسطة
6	تداخل الصلاحيات لدى موظفي مديرية التربية	2.84	1.02	متوسطة
7	سيطرة مدير التربية على صلاحيات نوابه ومروسيه	2.83	1.18	متوسطة
3	ضعف اهتمام موظفي مديرية التربية بمصالح المعلمين والمديرين	2.66	1.03	متوسطة
2	غياب التخصص لدى موظفي مكتب مديرية التربية	2.65	0.96	متوسطة

10	حرص موظفي مديرية التربية على العلاقات الشخصية على حساب المهنية في العمل	2.61	1.07	متوسطة
1	تدني مستوى خبرات موظفي مكتب مديرية التربية	2.54	0.90	متوسطة
9	عدم قدرة موظفي المديرية على التعامل مع التقدم التكنولوجي	2.47	0.96	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.84	0.66	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.84) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " خوف موظفي مكتب التربية من مخالفة الأنظمة والقوانين " على أعلى متوسط حسابي (3.40) يليها فقرة " أعباء العمل المرهقة التي يقوم بها الموظف " بمتوسط حسابي (3.24). وحصلت الفقرة " عدم قدرة موظفي المديرية على التعامل مع التقدم التكنولوجي " على أقل متوسط حسابي (2.47)، يليها الفقرة " تدني مستوى خبرات موظفي مكتب مديرية التربية " بمتوسط حسابي (2.54).

الفصل الخامس

1.5 مناقشة النتائج والتوصيات

1.1.5 مناقشة السؤال الأول

ما واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ؟

يبين الجدول (1.4) أن واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جاءت بدرجة عالية في مجالات الدراسة الأربعة ما عدا مجال العلاقات الرسمية في العمل جاء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88) وانحراف معياري قدره (0.36) نتيجة لكثير من العوامل والإجراءات المعمول بها في المديريات الثلاث وسوف نناقشها فيما يلي .
قد يكون السبب في ذلك إلى إن المديريات في المحافظة تعتبر من المؤسسات المنظمة والكبيرة تتبع قوانين وإجراءات محددة وواضحة في اختيار الموظفين، وفق ملائمة تخصصاتهم وتقسيم العمل بينهم، حيث يوجد وصف وظيفي محدد لكل وظيفة في المديرية.

وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن المديريات تتبع التقسيمات الهرمية للوظيفة، حيث يوجد لكل موظف رئيسه المباشر يرجع له في كل شي ، كذلك تتعامل المديرية مع موظفيها بشكل رسمي حسب القوانين الموجودة ويغلب الطابع الرسمي في جميع معاملاتها بالرغم هناك بعدا اخر وهو العلاقات الغير رسمية ، وتتبع المديريات كذلك نظام إدارة معلومات دقيق وفعال من حيث الأرشفة والمواد المكتوبة والمخزنة .

ونتيجة لما ورد سابقا من التحليل تبين للباحث أن المديريات الثلاث تتبع النظام البيروقراطي الذي نادى بالتخصص وتقسيم العمل، والتسلسل الهرمي للسلطات، ونظام إدارة المعلومات والسجلات المحفوظة، مما يعزز النتيجة في هذه الدراسة بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية جاء بدرجة عالية والبالغة (3.88) وانحراف معياري عالي والبالغ (0.36) .

لكل ما سبق يعزو الباحث ذلك إلى أن الأنظمة في المديريات محكومة من بيروقراطيون يتحكمون في قمة الهرم يرسمون الخطط والمناهج وفق تصوراتهم، ولا يشاركون فيه الإدارات الوسطى في حين أن الإدارات (الوسطى) أكثر فهما ووعيا بشتى المشاكل المطروحة عليهم من أرض الواقع، ومن جراء ذلك تشعر الإدارات المتوسطة أحياناً بعدم الانتماء لأن القرارات تأتي إليها جاهزة وأحياناً تكون بعيدة عن الواقع والممارسة وهنا تظهر بعض السلبيات من جراء هؤلاء البيروقراطيون .

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم باختلاف متغيرات الدراسة (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، الخبرة في العمل الإداري) ؟

تمت مناقشة السؤال الثاني من خلال مناقشة الفرضيات الصفرية الآتية المنبثقة عنه :

1.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى الى المديرية (مديرية جنوب الخليل، مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل) .

أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المدراء لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير (المديرية). وقد يعزى ذلك كون المديريات تتبع نفس الهيكل التنظيمي، ونفس القوانين والإجراءات المعمول بها، وترجع في نفس الوقت إلى وزارة واحدة وهي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فهي تستمد قوانينها من نفس المصدر ونفس النظام، وتلتزم المديريات الثلاث بتطبيق نفس القانون المتبع من الوزارة،

وتشابهت هذه الدراسة في هذا مع دراسة أبو هشيمة (2014) في أسباب الروتين الإداري في المؤسسات البيروقراطية في إتباعها نفس الهيكل التنظيمي والنصوص التشريعية واللوائح في إجراءات العمل المتشابهة

وتشابهت مع دراسة عابنة وحاتمة (2013) في تبني المديريات نفس الثقافة التنظيمية (البيروقراطية) ونفس مبدأ الشفافية والمساءلة مما ينعكس على موظفيها.

2.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس .

تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير (الجنس) .

وقد يعزى ذلك إلى أن المدراء من كلا الجنسين (ذكور، وإناث) يحرصون على تطبيق القوانين بدقة متناهية لإرضاء من هم أعلى منهم ، نتيجة الصعوبة في الوصول إلى تلك الوظيفة وعدم الشفافية في التعيين لهذه الوظيفة وهي (المدير) ، فكلا الجنسين حريص على تطبيق القوانين وعدم الخروج عنها .

اختلفت مع دراسة علي (1977) من أن الإناث أكثر تأثراً من الذكور بالإعداد الاجتماعي في تبني قيم البيروقراطية .

3.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

تشير نتائج الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديريات لا تعير اهتماماً للمؤهل العلمي بالنسبة للمدير وخاصة في التنفيذ للقوانين ، وإتباع الإجراءات المفروضة عليهم من قبل المديرية .

ونتيجة لما سبق يشعر المدراء في المدارس بتعليمات البيروقراطية الماثلة أمام أعينهم سواء في التوظيف أو في اختيار الموظف حسب المؤهلات العلمية، وهذا في صميم مكونات البيروقراطية المتبعة .

وانتقلت كذلك مع دراسة غراف (2009) في سيادة حالة الاغتراب الناجم عن البيروقراطية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية (ماجستير ، دكتوراه).

في حين اختلفت الدراسة مع دراسة جودة والياقي (2004) التي توصلت إلى وجود فروق جوهرية بين متوسطات توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية على أساس مستوى التحصيل العلمي . كذلك اختلفت مع دراسة المعاينة (2005) والتي توصلت إلى وجود فروق في تقييم المبحوثين للانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

4.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير (مستوى المدرسة) .

بينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المدراء لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير (مستوى المدرسة) .

وقد يعزى ذلك إلى أن المديريات لا توجد لها قوانين تخص مستوى المدرسة بمعنى ان القوانين موحدة للمدارس الثانوية والأساسية , فمدير المدرسة الثانوية عليه مسؤوليات وواجبات مثله مثل مدير المدارس الابتدائية فلا تفرق بينهم , ولا تولي لحجم المدرسة او فئة الطلاب العمرية أي اعتبار .

5.2.1.5 مناقشة الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل يعزى لمتغير الخبرة في العمل الإداري .

بينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات البيروقراطية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في العمل الإداري.

قد تعزى ذلك إلى أن القوانين لم تتغير منذ زمن بعيد في المديريات الثلاث ، فهي غير مرنة ولا تتفاعل مع الواقع دائما ، فتبقى على مدى طويل ثابتة ، ولا تتغير لذلك لا تؤثر خبرة المدراء في المدارس في استجاباتهم .

واختلفت مع دراسة الصرايرة والقضاة (2009) التي توصلت إلى أن قيم البيروقراطية دالة إحصائيا لصالح مساعد المدير الذي يكون مدة خدمته أكثر من (16) عاما . واختلفت كذلك مع دراسة المعاينة (2005) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين للانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى لمتغير الخدمة في العمل . اختلفت مع دراسة المندلاوي (2004) والتي توصلت وجود فروق بين متوسطات ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي تعزى لمتغير العمر (مدة الخدمة) .

3.1.5 مناقشة السؤال الثالث :

ما مظاهر المغالاة في البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس؟

تشير نتائج الدراسة الى ان درجة مظاهر المغالاة في البيروقراطية في مديريات التربية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس كانت (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.21) وانحراف معياري قدره (0.64) .

بالرغم من أن الممارسات البيروقراطية في المديريات جاءت بدرجة عالية كما أظهرتها الدراسة إلا أن مظاهر المغالاة جاءت بدرجة متوسطة، ذلك لحصول أغلب فقرات هذا المجال على درجة متوسطة، فمثلا الروتين في انجاز المعاملات جاء متوسطا لأن هذه المديريات ليست كبيرة الحجم ومترامية الأطراف، وتقع في المنطقة نفسها لذلك بإمكان المراجع أخذ نتيجة المراجعة في الوقت المناسب تقريبا. ويعزى السبب كذلك إلى أن المدراء لا يخرجون عن الإطار العام المرسوم لهم من قبل رؤسائهم في الوزارة لذلك يكون لهم متسع وتفويض بحكم مناصبهم للدفاع عن قراراتهم التي تكون ضمن الحلقة المرسومة لهم أما خارج هذا الإطار فلا يستطيعون اتخاذ أي قرارات ويتمتعون بالجبن الإداري في ذلك، لذا جاءت فقرة (2) في هذا المجال بدرجة متوسطة.

وكما اشرنا إلى أن المديرية تتبع العلاقات الرسمية أحيانا والعلاقات غير الرسمية أحيانا أخرى لحل المشكلات الناجمة، وهذا يبعدها عن الجمود في العلاقات الرسمية، ويبقى مدراء المديرية على اتصال مباشر مع وجهاء البلديات في محافظاتهم لتسهيل المشاكل الصعبة والتي تتطلب ذلك . بالنسبة إلى الإجراءات اليومية داخل المديرية فإنها تمر بالروتين اليومي وتطبق بحذافيرها وتسلك الهيكل الهرمي في المديرية .

لكل ما ذكر جاءت الفقرتان في جدول رقم (13.4)، رقم (1) والتي تنص على تفيد موظفي التربية بحرفية التعليمات واللوائح، ورقم (2) والتي تنص على اهتمام موظفي التربية بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بالأشخاص بدرجة عالية في هذا المجال وفيهما تظهر المغالاة في البيروقراطية بشكل كبير في المديرية .

4.1.5 مناقشة السؤال الرابع:

ما أسباب المغالاة في البيروقراطية (بيروقراطية) في مكاتب مديريات التربية والتعليم في الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ؟

بينت الدراسة أن أسباب المغالاة في البيروقراطية (بيروقراطية) في مكاتب مديريات التربية والتعليم في الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.84) والانحراف المعياري لها (0.66) .

وهذه النتيجة تتسجم مع نتيجة السؤال الأول من أن مستوى الممارسات البيروقراطية كان عالياً، وبالتالي المغالاة جاءت متوسطة. ونتيجة هذا السؤال تفسر نفسها، بمعنى أن السؤال حول أسباب المغالاة في البيروقراطية، وأجاب عنها المديرون، وهم من يلمس المغالاة وهم أدري بأسبابها. فما أوردوه من أسباب للمغالاة في الممارسات البيروقراطية من قبل مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل يعتبر الأقرب إلى الواقع. وقد لاحظنا الفقرات (الأسباب) الدالة على المغالاة في البيروقراطية، ولاحظنا الأسباب التي يمكن اعتبارها الأعلى، من خلال المتوسطات الحسابية الأعلى الواردة في الجدول رقم (14.4)، وهي:

- خوف موظفي مكتب التربية من مخالفة الأنظمة والقوانين.
- أعباء العمل المرهقة التي يقوم بها الموظف.
- الضغط النفسي الذي يعيشه موظفو مديرية التربية والتعليم.

والسبب الأول الذي أشار إليه مديرو المدارس "خوف موظفي مكتب التربية من مخالفة الأنظمة والقوانين"، يدل على التزام مكاتب التربية والتعليم في الخليل بحرفية الأنظمة والقوانين، وهذا مظهر من مظاهر نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية .

الخلاصة

من أهم النتائج التي خلصت إليها في هذه الدراسة أن واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جاءت بدرجة كبيره ، وأن مظاهر المغالاة في المديريات المذكورة جاءت بدرجة متوسطة وكذلك أسبابها .

وكان من ابرز النتائج كذلك أن كثير من الناس يخلط بين المظاهر الايجابية للنظرية البيروقراطية لماكس فيبر وبين الممارسات السلبية التي يقوم بها الموظف نتيجة المغالاة في تطبيق القوانين والتعليمات والإجراءات الواردة من النظرية البيروقراطية وبهذا يساء الى البيروقراطية .

ويرى الباحث بأن مثالية فيبر التي وضعها في نموذج المثالي للإدارة لا يمكن الوصول إليها في التطبيق ما دام الموظف غير مثالي، وكذلك المجتمع، فبدون مثالية الموظف وقيمه العليا وكذلك المجتمع تبقى مثالية ماكس فيبر غاية فقط لا يستطيع احد الوصول إليها .

كما يرى الباحث بأن نجاح العملية التعليمية في المديريات الثلاث، والحصول على مخرجات جيدة للنظام المعمول به ، يعتمد على الأشخاص الموظفين في المديريات، وخاصة في قمة الهرم الوظيفي منهم ، فإذا غلبوا المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ولم يغالوا في القوانين والإجراءات المتبعة لديهم للنظرية البيروقراطية كانت مخرجات النظام عالية وجيدة، والعكس صحيح إذا غلبوا المصلحة الشخصية على العامة وغالوا في القوانين والإجراءات فشل النظام ومخرجاته ووصل إلى درجة التخلف .

بمعنى أن العيب ليس في النظرية البيروقراطية بل في مهارة التطبيق من قبل الموظفين.

تبين للباحث ومن خلال الاطلاع على الدراسات الأجنبية ان جيش من الباحثين في الغرب درسوا هذه النظرية وفهموها وبينوا ما فيها من سلبيات وإيجابيات واستطاعوا ان يصلوا إلى الريادة في مؤسساتهم ، ولكن للأسف عدد قليل جدا من علماء العرب يكاد يعد على الأصابع درسوا هذه النظرية واستفادوا منها .

التوصيات

- 1- عدم الخوف من التعامل بروح القانون من قبل موظفي التربية والتعليم في محافظة الخليل للبعد أحيانا عن حرفية التطبيق للأنظمة والقوانين .
- 2- التخفيف من أعباء العمل المرهقة التي يقوم بها الموظف كي لا يدخل في الروتين اليومي , ورفع كفاءة الموظفين وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة , وعدم الاهتمام بالإجراءات أكثر من الاهتمام بالأشخاص .
- 3- عدم إساءة الفهم للنظرية البيروقراطية رغم ايجابيتها وعدم الغلو في تطبيق القوانين والبعد عن الأمور التي تزيد الضغط النفسي للموظفين .
- 4- تكثيف البحوث حول هذا الموضوع الهام (البيروقراطية) وخاصة في المجالات الأخرى والأوجه العديدة لها والمسببات السلبية لها .

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أبو هشيمه، عبد الله محمد هاشم. (2014): "البيروقراطية الإدارية وأثرها على الأداء الحكومي". جامعة بني سويف، مصر، (أطروحة دكتوراه).

البدرى، طارق عبد الحميد. (2002). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحري، محمد بن محمد احمد. (2012). "درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك سعود". المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مجلد (1)، عدد (6)، ص 308-341.

الرقاد، هناء، وأبو دية، عزيزة. (2012): " القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (26)، عدد (5). ص 1192-1216.

السكرانة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم. (2009). نظرية المنظمة، ط4، عمان، دار المسيرة للنشر والطباعة.

الصريرة، خالد، والقضاة، محمد. (2009). " القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها " المجلة الأردنية للعلوم التربوية. مجلد (5)، عدد (3)، ص233-247.

العميرة، محمد حسن. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العميان، محمود سلمان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القريوتي، محمد قاسم. (2010). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008): "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة". السعودية، جامعة أم القرى، (رسالة ماجستير غير منشورة).

المجالي، احمد شاهر. (2006). " اثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية في الأردن ". جامعة مؤتة، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المعاينة، إيمان عبد الكريم. (2005): "الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية". جامعة مؤتة، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المندلأوي، فريدة جاسم داره.(2004): "البناء البيروقراطي والشخصية". جامعة بغداد، بغداد، العراق.(أطروحة دكتوراه غير منشورة).

جودة،ايمان، واليافي،رندة.(2004): "العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي". مجلة الملك سعود (العلوم الإدارية)، مجلد (15)، عدد(1)، ص 25-75.

حبتور،عبد العزيز صالح بن.(2009) : مبادئ الإدارة العامة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حبتور، عبد العزيز صالح بن.(2009) : الإدارة العامة المقارنة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسان، حسن محمد ابراهيم، والعجمي، محمد، حسنين. (2007).الإدارة التربوية. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حمائل،عبد .(2007) : "تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة"،مجلة جامعة القدس المفتوحة، عدد (10)، ص 67-99.

خضير، نعمة عباس .(2000) : "البيروقراطية والاعترا ب الوظيفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،مجلة كلية الإدارة _ جامعة بغداد، ص 135-147.

سليم، اشرف احمد سليم .(2009): " السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم ". جامعة النجاح، فلسطين .(رسالة ماجستير غير منشورة).

عابدين، محمد عبد القادر.(2001): الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق للنشر

والتوزيع .

عبد الرحيم، علي فتحي .(2009) . واقع التنظيمات البيروقراطية في المجتمع المصري دراسة
تقويمية في ضوء بعض خصائص تنظيم المستقبل . جامعة المنيا، مصر، أطروحة دكتوراه غير
منشورة.

عبد الرحمن، أسامة .(1987): البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية، قبرص، دار الشباب، ط2.

عبابنه، رائد إسماعيل، وحتامله، ماجد احمد .(2013) : " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة
في المستشفيات العامه في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (9)، عدد (4)،
ص651-670.

عريفج، سامي سلطي .(2001) : الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع .

مساعدة، ماجد عبد المهدي .(2013) : إدارة المنظمات منظور كلي، عمان،الأردن، دار المسيرة
للنشر والتوزيع .

علي،علي عبد الأمير .(1977) . البيروقراطية والأعداد الاجتماعي في العراق . منشورات وزارة
الإعلام - الجمهورية العراقية .

غراف،محمد اشرف .(2009) : " مقارنة سوسيولوجية لعلاقة البيروقراطية بالاغتراب الوظيفي " .
جامعة دمشق، سوريا .(رسالة ماجستير غير منشورة).

فليه، فاروق عبدو،وعبد المجيد،محمد .(2009) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،
عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع .

كنعان، نواف. (1995). القيادة الإدارية. عمان، مكتبة دار الثقافة.

وحدة الدعم الفني في وزارة العمل الفلسطينية بتمويل من UNDP.(2011): " الخطة الإستراتيجية لبناء القدرات ". فلسطين .

المراجع الأجنبية:

Al-Habil,I,Wasim .(2011). Rationality and Irrationality of Max Weber's Bureaucracies, **International Journal of Management & business Studies**,Vol.1,No.4,pp (106-110).

Almassri, L.(2011)." **An investigation of the Weberian notation of bureaucracy in the context of service higher education institutions**",University of Exeter, thesis (Ph.D).

B.Kuhn & Nadga,Sophia.(2014). **Autonomy of International bureaucracies: On the actor-Level Autonomy in the WTO Secretariat**, University of Agder, Master thesis .

Boisot,Max.(2006). Moving to the edge of chaos : bureaucracy,IT and the challenge of complexity,**Journal of Information Technology**,Vol.21,pp (239-248).

Muricho,Wanyama Pius & Chang'ach, John Koskey.(2013).**Education Reforms in Kenya for Innovation**,Vol.3,no,9.p.(123-145).

Jain, Aby.(2004).**Using the lens of Max Weber's Theory of bureaucracy to examine E-Government Research**, Temple University, Master thesis.

J.Meier, Kenneth. (2000). Bureaucracy and Organizational performance: Causality arguments about public school,**An earlier version of this paper was presented at 1999 annual Meeting of the Midwest political Science Association, Chicago,(University of Texas-pan American)**.

Hosain,H, syashri Nehru.(2014). Effect of Bureaucracy Apparatus behavior on education Service Effectiveness at education Office of Kendari City, **International Journal of Business and Management Invention**,Vol.3,No.5,pp (31-37).

Khaunya, M, K & Wawire,B, P & Cheng'eno,V.(2015).Devolved Governance in Kenya; Is it a false start in Democratic Decentralization for Development ? **International Journal of Economics, Finance and Management .Vol.4**,No.1, pp (27-37).

Krueathep, Weerasak. (2011). How Does school bureaucracy Affect Student Performance? A Case of New Jersey School districts, **Journal of US-China Public Administration**, Vol, 8, No, 2, pp(121-135).

Kwame, Owusu. (2007). **A study of factors leading to growth in small firms: an examination of factors that impact on growth of small manufacturing in least developed countries: the case of Ghana**, University of Bradford, (PH.D) Thesis.

Michelle, Tan . (2007). **The politics of the Decentralization of basic education in Thailand**, University of Leeds, (PH.D) Thesis.

Mosweunyane, Dama. (2013). Bureaucracy Turned Botswana? How Bureaucracy is Abused in Educational Organizations in Botswana, **Open Journal of Leadership**, Vol. 2, No. 2, pp(27-35).

Olatunji, O. E. (2013). A critique of the applicability of Max Weber's Ideal bureaucracy to African public Service, **The International Journal of Humanities & Social Studies**, Vol. 1, No. 4, pp(10-19).

Patti L. Chance., & Edward W. Chance. (2002). **Introduction to Educational Leadership & Organizational Behavior**. Eye on Education West, NY.

Richard L. Daft. (2003). **Management**. Dryden Press, Ohio.

Szabo, A. David. (2007). Different Worlds: Street Level Bureaucrats' role and usage of expert systems, **University of Faculty of Management and Governance , Enschede**, Master thesis

Wille , Christina . (2012) . **Bureaucracy Impediment to Collaboration: A Case study of the Asian Carp and the Great Lakes Basin**, Washington , University of Washington, Submitted in partial fulfillment of Requirements for degree of Master of Marine and Environmental Affairs

المراجع الإلكترونية

محافظة الخليل، ويكيبيديا الموسوعة الحرة (10/6/2015)
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%84%D9%8A%D9%84

الملاحق

ملحق (1)

أسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1.	د. تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة
2.	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة
3.	د. زياد قباجة	جامعة القدس
4.	د. عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. عفيف زيدان	جامعة القدس
6.	د. غسان سرحان	جامعة القدس
7.	أ. كامل سليم	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
9.	د. محسن عدس	جامعة القدس
10.	د. محمد شعيبات	جامعة القدس
11.	أ. د. محمد عابدين	جامعة القدس
12.	محمود مناصرة	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (2)

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

استبانة

حضرة الأستاذ / الأستاذة المحترم/ة

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، وهي جزء من دراسة تهدف التعرف إلى " واقع الممارسات البيروقراطية

وأسبابها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس".

وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من جامعة القدس.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واختصاص، أرجو من حضرتكم التكرم والاطلاع على هذه الاستبانة

وتحكيما

مع خالص الشكر والتقدير.

الطالب: رمضان ابراهيم الحروب

إشراف: د. محمود أبوسمرة

القسم الأول: البيانات الأولية

1. المديرية: أ. شمال الخليل، ب. مديرية الخليل، ج. جنوب الخليل

2. الجنس: أ. ذكر ب. أنثى

3. المؤهل العلمي : أ. بكالوريوس فأدنى ب. أعلى من بكالوريوس

4. مرحلة المدرسة : أ. ثانوية ب. أساسية

5. الخبرة في العمل الإداري :

أ. أقل من خمس سنوات ب. من 5-10 سنوات ج. أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : من فضلك ضع إشارة (X) أمام الفقرة وفق ما تراها مناسبة .

واقع الممارسات البيروقراطية / المجال الأول : التخصص وتقسيم العمل

المجال الأول: التخصص وتقسيم العمل					
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
1	يتم اختيار الموظفين في المديرية وفق ملائمة تخصصاتهم للوظيفة				
2	تحرص مديرية التربية على اختيار الأكفأ من المتقدمين للوظائف الشاغرة في مكتب المديرية				
3	يعرف كل موظف حدود مسؤوليات وظيفته				
4	يقوم الموظف في المديرية بعمله المكلف به فقط				
5	تقوم المديرية بتدريب موظفيها في مجال تخصصاتهم				
المجال الثاني: التسلسل الهرمي للسلطات					
6	لكل موظف في المديرية رئيسه المباشر				
7	تتسم المديرية بوحدة السلطة الأمرة				
8	يحرص موظفو المديرية على اتباع التسلسل الإداري في الاتصال				
9	تتم المراسلات بين المدارس وبين المديرية وفق تسلسل إداري واضح				
10	يرفض مدير التربية مقابلة المراجعين قبل اتصالهم مع نائبه المباشر				
11	يعرف كل موظف في المديرية حدود واجباته				
12	تحرص المديرية على ترقية موظفيها وفق أسس الجدارة				
المجال الثالث: العلاقات الرسمية في العمل					
13	يتعامل موظفو المديرية مع المديرين والمعلمين بعلاقات رسمية فقط				

14	لا مجال للعلاقات الشخصية حين اتخاذ القرارات في المديرية				
15	يفصل موظفو المديرية بين العمل والحياة الشخصية				
16	تتخذ القرارات في المديرية على أساس مهني				
17	تطبق المديرية الأنظمة والقوانين على الجميع دون تحيز				
المجال الرابع: نظام إدارة المعلومات					
18	يوجد في المديرية أرشيف بالمراسلات الصادرة والواردة				
19	استطيع الرجوع لملفات مدرستي في المديرية بسهولة				
20	تطلب منا المديرية الاحتفاظ بالمراسلات المكتوبة لحين الحاجة				
21	تصر المديرية على التعامل مع المراسلات المكتوبة				
22	تمتاز السجلات المحفوظة في المديرية بالتنظيم الدقيق				
23	تحرص المديرية في مراسلاتها على دقة المعلومات				
24	تحرص المديرية في مراسلاتها على وضوح المعاني				
25	تقوم المديرية بالإشراف على ملفات المدارس الكتابية بانتظام				
	القسم الثاني: المظاهر السلبية للبيروقراطية (بيروباثولوجي)	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
26	يتقيد موظفو مديرية التربية بحرفية التعليمات واللوائح				
27	يهتم موظفو مديرية التربية بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بالأشخاص				
28	يتمسك الموظفون بالقديم ولا يرغبون في التجديد				
29	يسيطر الروتين على انجاز المعاملات في مكتب مديرية التربية				
30	يخشى موظفو المديرية تحمل المسؤولية تجاه ما يخصهم من اعمال				

					31	تتسم إجراءات اتخاذ القرار في مديرية التربية بالبطء
					32	يتسم التعامل مع مكتب التربية بجمود العلاقة الرسمية وعدم المرونة
					33	ترهق التوقيعات والأختام كاهل المعاملات الصادرة عن مديرية التربية
					34	عدم تكيف موظفي مديرية التربية مع التكنولوجيا الإدارية
					35	يصعب الرجوع للملفات المحفوظة في مكتب مديرية التربية
القسم الثالث: أسباب المظاهر السلبية للبيروقراطية						
الرقم	الفقرة (السبب)	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
36	غياب الخبرة لدى موظفي مكتب مديرية التربية					
37	غياب التخصص لدى موظفي مكتب مديرية التربية					
38	عدم اهتمام موظفي مديرية التربية بمصالح المعلمين والمديرين					
39	أعباء العمل المرهقة التي يقوم بها الموظف					
40	الضغط النفسي الذي يعيشه موظفو مديرية التربية والتعليم					
41	تداخل الصلاحيات لدى موظفي مديرية التربية					
42	سيطرة مدير التربية على صرحيات نوابه ومروؤسيه					
43	خوف موظفي مكتب التربية من مخالفة الانظمة واللوائح					
44	عدم قدرة موظفي المديرية على التعامل مع التقدم التكنولوجي					
45	الحرص على العلاقات الشخصية على حساب المهنية العمل					

فهرست الجداول

جدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.....	40
جدول (2.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.....	42
جدول (3.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة مظاهر المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في الخليل.....	43
جدول (4.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في الخليل.....	43
جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة.....	47
جدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخصص وتقسيم العمل.....	48
جدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال للتسلسل الهرمي للسلطات.....	49
جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعلاقات الرسمية في العمل.....	50
جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال نظام إدارة المعلومات.....	51
جدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس حسب متغير المديرية.....	53
جدول (7.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير المديرية.....	54

جدول (8.4) نتائج اختبار " T " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير الجنس..... 55

جدول (9.4) نتائج اختبار " T " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي 56

جدول(10.4): نتائج اختبار " T " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير مستوى المدرسة 57

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير الخبرة في العمل الإداري 58

جدول(12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب متغير الخبرة في العمل الإداري 59

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مظاهر المغالاة في البيروقراطية. 61

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب المغالاة في البيروقراطية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل . 62

فهرست الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	قائمة أسماء المحكمين	88
2	أداة الدراسة وهي استبانة صممت خصيصا لهذه الدراسة	89

فهرست الموضوعات

أ	إقرار	
ب	شكر وعرفان	
ج	الملخص	
د	Abstract	
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها	
1.1	مقدمة	
2.1	مشكلة الدراسة وأسئلتها	
3.1	فرضيات الدراسة	
4.1	أهداف الدراسة	
5.1	أهمية الدراسة	
6.1	حدود الدراسة	
7.1	متغيرات الدراسة	
8.1	مصطلحات الدراسة	
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
1.2	تمهيد	
2.2	مفهوم البيروقراطية	
2.2	الدراسات السابقة	
1.2.2	الدراسات العربية	
2.2.2	الدراسات الأجنبية	
36	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
1.3	منهج الدراسة	
2.3	مجتمع الدراسة	
3.3	عينة الدراسة	
5.3	صدق الأداة	
6.3	ثبات الأداة	
7.3	إجراءات الدراسة	
8.3	المعالجة الإحصائية :	

43	4.2 نتائج أسئلة الدراسة:
47	المجال الثالث : العلاقات الرسمية في العمل
49	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
61	1.5 مناقشة النتائج والتوصيات
61	1.1.5 مناقشة السؤال الأول
62	2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:
65	3.1.5 مناقشة السؤال الثالث :
66	4.1.5 مناقشة السؤال الرابع:
70	المصادر والمراجع
77	ملحق (1)
78	ملحق رقم (2)
82	فهرست الجداول
85	فهرست الموضوعات