



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

الممارسات البيروقراطية وفق نظرية ماكس فيبر في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية من وجهة نظر مديريها

إعداد

أ.د. محمود أحمد أبو سمرة

كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

أ/ سماح غيث مشهور

باحثة دكتوراة ببرنامج القيادة والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

تاريخ قبول النشر: ٢٢ يونيو ٢٠٢٥ م

تاريخ استلام البحث: ٧ يونيو ٢٠٢٥ م -

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تشخيص واقع الممارسات البيروقراطية وفقاً لنظرية ماكس فيبر في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية من وجهة نظر مديريها، والكشف عما إذا كانت هناك فروق في تقديراتهم تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة عنقودية طبقية مكونة من (٣٣١) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن واقع الممارسات البيروقراطية بأبعادها الأربعة (الرسمية، التسلسل الهرمي، تقسيم العمل، التخصص والكفاءة) كان "مرتفعاً" بشكل عام. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين تعزى لمتغير الجنس، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة البكالوريوس، مما قد يعكس مستوى نقدية أعلى لدى حملة المؤهلات العليا.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتشكيل لجان لمراجعة وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز الشفافية في التوظيف والترقية بناءً على الجدارة، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس، وإنشاء مجالس استشارية لهم للمشاركة في صنع السياسات. كما اقترحت الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية تقارن هذه الممارسات بين المحافظات الشمالية والجنوبية، وتبحث في أثرها على متغيرات أخرى كالأداء المدرسي.

الكلمات المفتاحية: الممارسات البيروقراطية، نظرية ماكس فيبر، الإدارة المدرسية، مديرو المدارس الثانوية.

Bureaucratic Practices According to Max Weber's Theory in the Directorates of Education in Palestine's Northern Governorates as perspective by Secondary School Principals

Abstract

This study aimed to diagnose the reality of bureaucratic practices according to Max Weber's theory in public secondary schools in the Northern Governorates of Palestine from the principals' perspective. It also sought to identify differences in their perceptions based on gender and academic qualification. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire administered to a stratified cluster sample of (331) principals.

The findings revealed that the reality of bureaucratic practices, across its four dimensions (Formality, Hierarchy, Division of Labor, and Specialization & Competence), was generally perceived as "high". The results indicated no statistically significant differences in principals' perceptions attributable to gender. However, statistically significant differences were found based on academic qualification, favoring Bachelor's degree holders, which may reflect a higher level of critique among holders of postgraduate degrees. In light of the findings, the study recommended forming committees to review and simplify administrative procedures, enhancing transparency in merit-based recruitment and promotion, designing specialized training programs for school principals, and establishing advisory councils for them to participate in policy-making. Future research proposals include a comparative study between northern and southern governorates and investigating the impact of these practices on other variables, such as school performance.

Keywords: Bureaucratic Practices, Max Weber's Theory, School Administration, Secondary School Principals.

المقدمة

تُعَدُّ الإدارة الفعالة حجر الزاوية في نجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولا سيما في المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها بناء الأجيال. وفي هذا السياق، يتطلب فهم السلوك التنظيمي دراسة الأسس النظرية التي تشكّله (Putra & Ali, 2022). ومن بين أبرز النظريات التي سعت إلى تفسير وتنظيم العمل داخل المؤسسات، تبرز نظريات المدرسة الكلاسيكية التي افترضت ضرورة وجود نماذج عقلانية لتوجيه العمل، وشملت نظرية الإدارة العلمية، ونظرية المبادئ الإدارية، والنظرية البيروقراطية، بهدف تحسين الكفاءة وتحقيق الانضباط (Poazi & Ebipiri, 2024).

تحتل النظرية البيروقراطية، التي وضع أسسها عالم الاجتماع ماكس فيبر، مكانة مركزية في الفكر الإداري الحديث، وهي محور هذه الدراسة. لم تقتصر رؤية فيبر للبيروقراطية على المشروعات الخاصة، بل امتدت لتشمل السياقات السياسية والإدارية والاجتماعية، مقدّماً نموذجاً مثالياً للتنظيم يقوم على العقلانية والكفاءة (Bonsu, 2024). يركز النموذج الفيبري على مبادئ أساسية مثل تقسيم العمل والتخصص، والتسلسل الهرمي للسلطة، والاعتماد على القواعد واللوائح الرسمية المكتوبة، والجدارة في التوظيف والترقية، والفصل بين الحياة الشخصية والعملية للموظف.

وفي السياق الفلسطيني، يمثل النظام التعليمي هيكلاً إدارياً مركزياً تقوده وزارة التربية والتعليم، التي يقع على عاتقها مسؤولية رسم السياسات والاستراتيجيات التربوية. وتعمل الوزارة من خلال شبكة واسعة من مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات، والتي تُعتبر الذراع التنفيذي للوزارة على المستوى الميداني. وقد أكدت دراسة حروب (٢٠١٥) أهمية الدور الذي تلعبه هذه المديريات كهيكل تنظيمية تتبع قوانين وإجراءات محددة بهدف تنظيم العمل التعليمي والإداري. ووفقاً لهذا الهيكل، تقوم المديريات بدور حيوي في الإشراف المباشر على المدارس، وتطبيق اللوائح، ومتابعة أداء الكوادر التعليمية والإدارية.

وبطبيعة الحال، فإن هذا الهيكل المنظم يعمل وفق أسس بيروقراطية واضحة، تنعكس ممارساتها بشكل مباشر على بيئة العمل في المدارس. وتشمل هذه الممارسات تطبيق مبادئ فيبر الأساسية، مثل: نظام التوظيف القائم على (التخصص والكفاءة)، ووضوح المهام بناءً على (تقسيم العمل)، والالتزام بقنوات الاتصال الرسمية وفق (التسلسل الهرمي)، والتقيّد الصارم

ب (الرسمية والقواعد واللوائح). ويتأثر مديرو المدارس، بوصفهم حلقة الوصل التنفيذية، بشكل مباشر بطبيعة هذه الممارسات ومدى فعاليتها في تسيير العمل المدرسي اليومي. وتشير الأدبيات إلى أن طبيعة تطبيق هذه الممارسات البيروقراطية يمكن أن تؤثر بشكل متباين على البيئة المدرسية؛ فالتطبيق الفعال لمبادئها يمكن أن يسهم في تحسين التواصل وتعزيز دافعية الإنجاز (Nwafor & Ololube, 2024)، كما أن الهيكل التنظيمي الواضح والقواعد المنضبطة يرتبطان ببيئة عمل مستقرة تتيح للمديرين التركيز على تحقيق الأهداف التعليمية (Benati & Coccia, 2023). ومع ذلك، فإن البيئات البيروقراطية التي تتميز بالروتين المفرط قد ترتبط سلباً بالرضا الوظيفي (Langer et al., 2017)، وقد تتحول البيروقراطية من أداة "ممكنة" إلى أداة "قسرية" تعيق الأداء والابتكار (Barbieri et al., 2024).

يأتي هذا البحث في ضوء هذا الجدل، ليستكشف واقع الممارسات البيروقراطية وفقاً لأبعاد نظرية ماكس فيبر كما تنعكس في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية من وجهة نظر مديريها. ويكتسب هذا الاستكشاف أهمية خاصة في السياق الفلسطيني، نظراً لما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات فريدة قد تؤثر على طبيعة الممارسات الإدارية السائدة وفعاليتها.

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن نظرية ماكس فيبر تقدم البيروقراطية كنموذج مثالي للعقلانية والكفاءة، إلا أن تطبيقها العملي في العديد من المؤسسات، وخاصة في القطاع العام، قد يشهد انحرافات عن هذا النموذج. وقد حذرت الأدبيات الدولية من هذه الانحرافات التي تؤدي إلى ظهور ما يُعرف بـ "البيروقراطية السلبية"، والتي تتمثل في الروتين المفرط والجمود الإجرائي (Bonsu, 2024; Matte, 2017)، وقد تصل إلى درجة تعيق الابتكار والتحسين (Zhang & He, 2024).

وفي السياق الفلسطيني، يبدو أن هذه الظاهرة العالمية قد وجدت لها تجليات محلية. فقد كشفت دراسة توام وآخرون (٢٠٢٣) عن مظاهر "تسييس الوظيفة العامة" في الجهاز البيروقراطي الفلسطيني، والتي تقوم على "إعلاء الموالاة وإقصاء المعارضة". وهذا "التسييس" يمثل الوجه الآخر للبيروقراطية الفيبيرية، حيث تحل المحسوبية والولاء محل الكفاءة والجدارة

كمعايير أساسية، مما يثير تساؤلاً جوهرياً حول انعكاسات هذه الظاهرة على القطاعات الحيوية كقطاع التعليم.

فمديرو المدارس، الذين يتعاملون يومياً مع الإجراءات والقرارات الصادرة عن المديريات، هم الأكثر قدرة على وصف واقع هذه الممارسات كما تبدو في الميدان. ورغم وجود دراسات سابقة تناولت جوانب من البيروقراطية في فلسطين، كدراسة صبري (٢٠٢١) حول البيروقراطية التمثيلية، ودراسة حروب (٢٠١٥) حول واقع الممارسات البيروقراطية في الخليل، إلا أنه لا تزال هناك فجوة في وجود دراسة حديثة وشاملة تقيس بشكل كمي ومفصل واقع الممارسات البيروقراطية وفق أبعاد نظرية ماكس فيبر الأربعة في المدارس الحكومية على امتداد محافظات فلسطين الشمالية.

لذلك، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الحاجة الماسة إلى تشخيص الواقع الحالي لهذه الممارسات الفيدرالية في المدارس الثانوية الحكومية، وتحديد ما إذا كانت تميل نحو الكفاءة أم نحو الروتين، وذلك لسدّ الفجوة المعرفية وتقديم بيانات ميدانية محدّثة يمكن أن تساهم في فهم أعمق للتحديات الإدارية في النظام التعليمي الفلسطيني.

أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية من وجهة نظر عينة البحث؟

السؤال الثاني: هل يوجد اختلاف بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية يعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي) من وجهة نظر عينة البحث؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الصفريّة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية يعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. بناء إطار نظري حول الممارسات البيروقراطية وأبعادها الأساسية وفقاً لنظرية ماكس فيبر.
٢. تشخيص واقع الممارسات البيروقراطية (التخصص والكفاءة، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي، الرسمية) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية من وجهة نظر مديريها.
٣. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع هذه الممارسات تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية التي قد تسهم في تطوير الممارسات الإدارية في المدارس الفلسطينية في ضوء نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين رئيسيين، هما الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية

١. إثراء الأدبيات الأكاديمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والفلسطينية بدراسة حديثة تتناول تطبيق نظرية إدارية كلاسيكية (نظرية ماكس فيبر) في سياق معاصر ومختلف، وهو قطاع الإدارة التعليمية في فلسطين.
٢. سد فجوة معرفية: تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية ملحوظة، تتمثل في ندرة الأبحاث الحديثة التي تقيس واقع الممارسات البيروقراطية بأبعادها الفعيرية الأربعة في النظام التعليمي الفلسطيني على نطاق واسع.

٣. فتح آفاق بحثية جديدة: تشجع نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثين الآخرين على استكمال البحث في هذا المجال الحيوي، من خلال دراسة أثر هذه الممارسات على متغيرات أخرى (كالأداء المدرسي أو الرضا الوظيفي)، أو إجراء دراسات مقارنة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١. توفير قاعدة معلومات لصناع القرار: تقدم نتائج الدراسة تشخيصاً ميدانياً لواقع الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، مما يوفر قاعدة بيانات ومعلومات محدثة لصناع السياسات في وزارة التربية والتعليم، يمكن الاستناد إليها في عمليات التقييم والتخطيط والتطوير.

٢. تطوير السياسات والبرامج: يمكن أن تساهم رؤى الدراسة وتوصياتها في مساعدة المسؤولين على تطوير سياسات إدارية أكثر فعالية، وتصميم برامج تدريبية وتطوير مهني تستهدف تعزيز أداء مديري المدارس وقدرتهم على التعامل مع المتطلبات البيروقراطية.

٣. تحسين الممارسة الميدانية: تساعد الدراسة في لفت انتباه مديري المدارس والمديريات إلى طبيعة الممارسات السائدة، وتشجيع الحوار حول سبل تحسينها لتعزيز الكفاءة والمرونة في الإدارة المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات والمفردات موضوع الدراسة التي تم تعريفها مفاهيمياً، وإجرائياً على النحو الآتي:

١. البيروقراطية: (Bureaucracy)

لغويًا: مصطلح يتكون من مقطعين: (Bureau) وهي كلمة فرنسية تعني "المكتب"، و(cracy) وهي كلمة يونانية الأصل تعني "السلطة أو الحكم". وبذلك يعني المصطلح في أصله اللغوي "سلطة المكتب" أو "حكم المكاتب" (Serpa & Ferreira, 2019).

اصطلاحاً: تُعرّف البيروقراطية، كما صاغها ماكس فيبر، بأنها "الشكل الأكثر كفاءة من الناحية الفنية للتنظيم". وهي نظام إداري يتميز بهيكل هرمي واضح، وتقسيم دقيق للعمل، والاعتماد على قواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، والتوظيف القائم على الكفاءة الفنية، والفصل بين الحياة الشخصية للموظف والمنصب الرسمي. ويهدف هذا النظام إلى تحقيق أقصى درجات

الدقة والسرعة والوضوح والكفاءة في الأداء الإداري (Weber, 1947; Wren & Bedeian, 2023).

إجرائياً: تُعرّف في هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات الإدارية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية، كما يدركها مديرو هذه المدارس. وتُقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على استبانة الدراسة، والتي تغطي أربعة أبعاد رئيسية مستمدة من نظرية ماكس فيبر، وهي: التخصص والكفاءة، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي، والرسمية. ويعرّف الباحثان البيروقراطية إجرائياً بأنها مدى تطبيق مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمجموعة من القواعد والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والاستقرار داخل المؤسسات، والتي سيطورها الباحثان لتشمل جوانب أكثر دقة وشمولية، والتي سيتم قياسها من خلال استجاباتهم على استبيان يتضمن أبعاداً مثل التسلسل الهرمي للسلطة، وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي، والعلاقات الرسمية في العمل، ونظام إدارة المعلومات.

٢. نظرية ماكس فيبر: (Max Weber's theory)

اصطلاحاً: هي الإطار النظري الذي قدمه عالم الاجتماع ماكس فيبر لوصف النموذج المثالي (Ideal Type) للتنظيم البيروقراطي. وترتكز هذه النظرية على فكرة أن "السلطة العقلانية-القانونية" (Rational-Legal Authority) هي الأساس الأكثر استقراراً وفعالية للإدارة في المجتمعات الحديثة، وهي السلطة التي تستمد شرعيتها من الإيمان بالقواعد والإجراءات القانونية، وليس من شخص القائد أو التقاليد (Kalberg, 2021). إجرائياً: تمثل في هذه الدراسة الأساس النظري الذي تم بناء أبعاد أداة الدراسة عليه، وهي: التخصص والكفاءة، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي، والرسمية، والتي استُخدمت لقياس واقع الممارسات البيروقراطية في الميدان.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في محافظات فلسطين الشمالية.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي (٢٠٢٤-٢٠٢٥).
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول الممارسات البيروقراطية من خلال أربعة أبعاد مستمدة من نظرية ماكس فيبر، وهي: التخصص والكفاءة، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي، والرسمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الممارسات البيروقراطية وفق نظرية ماكس فيبر

تُعد الإدارة، بمفهومها الحديث، نتاج تطور تاريخي طويل، تسارع مع الثورة الصناعية وظهور نظريات إدارية علمية تهدف لفهم وتحفيز السلوك الإنساني نحو الإنتاجية، وامتد تطبيقها من الصناعة والتجارة إلى مجال التربية والتعليم (Putra & Ali, 2022). من بين هذه النظريات، تبرز النظرية البيروقراطية لماكس فيبر كركيزة أساسية للإدارة التربوية الحديثة، بنموذجها القائم على العقلانية والكفاءة والالتزام بالقواعد (Bonsu, 2024). ويهدف الباحثان من خلال هذا المحور إلى استكشاف مدى نجاح البيروقراطية في تحقيق أهدافها بالإدارة التربوية، والتحديات التي تواجهها، مع التركيز على واقع ممارساتها في المدارس الفلسطينية. وسيتم ذلك عبر تحليل مفاهيم البيروقراطية ونشأتها ومبادئها، لفهم أهميتها وتأثيرها على الأداء المؤسسي ورسم صورة واضحة لواقعها.

مفهوم البيروقراطية

تُعرّف البيروقراطية، وفقاً لماكس فيبر، بأنها نظام إداري مثالي يجسد العقلانية الشكلية والسلطة القانونية-العقلانية، ويهدف لتحقيق أقصى درجات الكفاءة من خلال هيكل تنظيمي يتميز باليقين، السرعة، الطاعة، وعدم الشخصية (Wren & Bedeian, 2023; Akcakaya, 2016). لغوياً، يعني المصطلح "سلطة المكتب" (Liu, 2021). اصطلاحاً، هي نظرية إدارية تطبق المنهج العلمي لتنظيم العمل (سعيد وآخرون، ٢٠٢٢)، وتتميز بقواعد مكتوبة، تسلسل هرمي، تخصص، ورسمية (سعيد وآخرون، ٢٠٢٢). أما الممارسات البيروقراطية فهي إجراءات رسمية لتنظيم العمل، تستند للجدارة والحياد، لكنها قد تؤدي للجمود (Monteiro & Adler, 2022) وتتأثر بالسلطة التقديرية والتحييزات (Thomann et al., 2024).

يعتمد النموذج الفيبري على تقسيم العمل، والتدرج الهرمي، وقواعد تحكم الموظفين (Saputra et al., 2021). ويرى فيبر أن البيروقراطية هي "تأكيد لترشيد العالم"، وأن الإدارة البيروقراطية هي هيمنة بقوة المعرفة، مع التأكيد على أن نموذجها هو نموذج "مثالي" (Ideal Type) يُستخدم كمعيار تُقارن به التنظيمات الواقعية، وليس وصفاً دقيقاً لها (Serpa & Ferreira, 2019). وهذا يوضح أن هدف الدراسة الحالية ليس إثبات صحة نموذج فيبر أو خطئه، بل استخدام نموذجها كأداة تحليلية لقياس وفهم الواقع الإداري في المدارس الفلسطينية.

نظرية ماكس فيبر (Max Weber) في البيروقراطية

ارتبطت نظرية فيبر للبيروقراطية بشكل وثيق بتحليلاته لمصادر السلطة في المنظمات (Hinings & Greenwood, 2001)، حيث يميز بين ثلاثة أنواع مثالية للسلطة: السلطة التقليدية (القائمة على العرف والتقاليد)، والسلطة الكاريزمية (القائمة على السمات الشخصية للقائد)، والسلطة العقلانية-القانونية (القائمة على القوانين واللوائح) (Weber, 1958). ويرى الباحثان أن تركيز فيبر كان منصباً على فهم عملية الانتقال التاريخي من هيمنة السلطة التقليدية إلى سيادة السلطة العقلانية-القانونية، باعتبارها السمة المميزة للمجتمعات الحديثة (Lounsbury & Carberry, 2005).

وفي هذا الإطار، اعتبر فيبر البيروقراطية المثالية تجسداً مؤسسياً للسلطة العقلانية-القانونية... (Yılmaz & Telsaç, 2021; Balıkcı, 2022). وهذا يعني، من وجهة نظر الباحثين، أن البيروقراطية لم تكن مجرد هيكل إداري، بل كانت تعبيراً عن تحول أعمق في بنية المجتمع نحو العقلانية.

يرى فيبر البيروقراطية نموذجاً تنظيمياً واسع النطاق (Adam, 2023)، وقد سعى فيبر لتطوير نموذج بيروقراطي رشيد... (du Gay & Lopdrup Hjorth, 2024). وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن فيبر قدم نموذجاً كبديل عقلائي يعتمد على المنطق والكفاءة.... يُعد هذا النموذج حصيلة دراساته (Monteiro & Adler, 2022)، وهو ما يتوافق مع ما تسعى هذه الدراسة لقياسه، أي مدى تجسد هذه المبادئ العقلانية في واقع الممارسات الإدارية المدرسية في فلسطين، وهو ما أكدت دراسات حديثة أهميته في ممارسة السلطة وضبط الاختلال الوظيفي (زواتيني ووصالي، ٢٠٢٣).

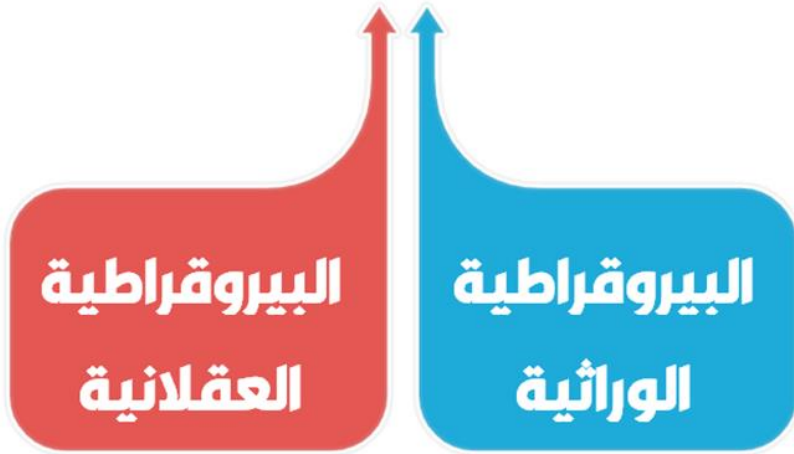
أنواع البيروقراطية

كان فيبر من بين أوائل المفكرين الذين درسوا البيروقراطية بشكل شامل ومنهجي. وقد قام عالم الاجتماع الشهير بتقسيم البيروقراطية إلى نوعين رئيسيين، وهما: البيروقراطية الوراثية والبيروقراطية العقلانية (Dogan, 2020).

تتجلى البيروقراطية الوراثية في نظام من العبودية الواسعة الذي أنشأه خدم مُنرَعُونَ من حريتهم. وفي مثل هذه المنظمات، تكون الفردية، والروابط الأسرية، والقيم الموروثة، والمكانة الاجتماعية ذات أهمية كبيرة. وقد استشهد فيبر بالإمبراطوريات المصرية القديمة والبيزنطية والرومانية كأثلة على هذه الهياكل البيروقراطية. ومع ذلك، يكمن عدم استقرار البيروقراطية الوراثية في غياب اقتصاد نقدي متطور وخصائص عدم الشخصية التي تميز الأنواع الأخرى من البيروقراطية (Dogan, 2020, p. 416; Yilmaz & Telsac, 2021, p. 47).

أما النوع الثاني، وهو البيروقراطية العقلانية، فهو تنظيم مستمر للتعاون بين عدد كبير من الأفراد المتخصصين في مجالاتهم والذين يلعبون دورًا في وظيفة تتناسب مع مجال خبرتهم. وتستند نظرية البيروقراطية العقلانية إلى مفهومي السيادة والشرعية. فمن هذا المنظور، يمكن تعريف هذا النوع من البيروقراطية على أنه أنقى أنواع الممارسات القانونية-العقلانية في المجتمع الحديث، مع شكل من الحكومة يستمد شرعيته من القوانين (Dogan, 2020, p. 416; Yilmaz & Telsac, 2021, p. 47). وبخلاف البيروقراطية الوراثية، تعتمد البيروقراطية العقلانية على الكفاءة والتخصص والحياد في التوظيف والترقية. ويوضح الباحثان أن هذه الدراسة تركز بشكل حصري على النوع الثاني، أي "البيروقراطية العقلانية"، حيث إن أبعادها (التخصص، الهرمية، الرسمية، الجدارة) هي التي تشكل أساس النموذج المثالي الذي تسعى الدراسة لقياس مدى تطبيقه في واقع المدارس الفلسطينية. إن فهم هذا التمييز يساعد على تحديد الإطار النظري للدراسة بدقة، وتجنب الخلط بين الممارسات البيروقراطية الحديثة والأنماط الإدارية التقليدية التي قد لا تزال بعض رواسيها موجودة. ويلخص الباحثان أنواع البيروقراطية في الشكل التالي:

أنواع البيروقراطية



الشكل رقم (١): يمثل أنواع البيروقراطية (من اعداد الباحثان)

المبادئ الأساسية للبيروقراطية

وفقاً لدراسة سابوترا ومارديكا وإزهارسياه (Saputra et al., 2021) التي تناولت نموذج ماكس فيبر البيروقراطي ، تتجسد البيروقراطية المثالية في عدد من المبادئ الأساسية فيما يلي:

١. التنظيم على أساس قواعد مستمرة: تركز على أن مهام الموظفين تستند إلى قواعد مستمرة، ويتم تفعيل هذا المبدأ في إندونيسيا من خلال قوانين الخدمة المدنية التي تحدد مسؤوليات وواجبات الدوائر الحكومية.
٢. تقسيم العمل والتخصص الوظيفي: تؤكد على أهمية تقسيم المهام إلى مجالات مختلفة وفقاً لوظائفها، وتزويد كل منها بشروط السلطة والعقوبات، هذا التخصص يسمح للموظفين بتطوير خبراتهم ومهاراتهم في مجال محدد، مما يزيد من كفاءة العمل.
٣. التسلسل الهرمي للسلطة: يتم ترتيب المناصب بطريقة هرمية، مصحوبة بتفاصيل حقوق التحكم والشكاوى، هذا التسلسل يضمن وجود نظام واضح للمساءلة والرقابة داخل المؤسسة.

٤. التقيد بالقواعد والإجراءات الرسمية: تتمثل في أن القواعد التي تتفق مع العمل موجهة تقنيًا وقانونيًا، وفي كلتا الحالتين، يلزم وجود إنسان مدرب ، هذا يعني أن القواعد يجب أن تكون واضحة ومكتوبة، وأن يتم تدريب الموظفين على تطبيقها بشكل صحيح.
 ٥. الفصل بين الملكية الخاصة والملكية العامة: على ضرورة الفصل بين "الموارد التنظيمية" و"الموارد الشخصية" للموظفين ، هذا يمنع استخدام الموارد العامة لتحقيق مكاسب شخصية.
 ٦. الفصل بين المنصب والشخص: توضح الدراسة أن "شاغل الوظيفة ليس هو نفسه منصبه". وهذا يعني أن القرارات يجب أن تستند إلى معايير موضوعية، وليس إلى العلاقات الشخصية.
 ٧. الاعتماد على الوثائق المكتوبة: تشير إلى أن الإدارة تعتمد على الوثائق المكتوبة وهذا يجعل المكتب (البيروقراطية) مركزًا لمنظمة حديثة.
 ٨. الاستقلالية الشخصية للموظفين: تركز على أن "الموظفين مستقلون شخصيًا، بمعنى أنهم يقومون فقط بمهام غير شخصية وفقًا لمناصبهم.
 ٩. التعيين على أساس المؤهلات: تركز على أن المسؤولين يتم اختيارهم على أساس المؤهلات المهنية.
- ويشير الباحثان إلى أن هذه المبادئ الستة تمثل جوهر النموذج البيروقراطي. وقد تم اختيار الأبعاد الأربعة الرئيسية منها (التخصص وتقسيم العمل، التسلسل الهرمي، الرسمية، والجدارة) لتكون هي المحاور الأساسية التي تم بناء أداة هذه الدراسة عليها، نظراً لكونها الأكثر قابلية للقياس والملاحظة في الممارسات الإدارية اليومية بالمدارس. ويخلص الباحثان المبادئ الأساسية للبيروقراطية في الشكل التالي:



الشكل رقم (٢): يمثل المبادئ الأساسية للبيروقراطية (من اعداد الباحثان)

أبعاد الممارسات البيروقراطية في نموذج ماكس فيبر

لتحقيق الكفاءة التنظيمية، يركز النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر على مجموعة من المبادئ أو الأبعاد المتكاملة التي تشكل هيكل التنظيم. ورغم وجود وجهات نظر مختلفة في الأدبيات حول عدد هذه المبادئ، إلا أن معظمها يتفق على وجود أربعة أبعاد أساسية وجوهرية، وهي الأبعاد التي تبناها الباحثان في هذه الدراسة، ويمكن شرحها كالتالي:

أ. التخصص وتقسيم العمل (Specialization and Division of Labor):

يُعد هذا البعد نقطة الانطلاق في التنظيم البيروقراطي. ويعني تقسيم الأنشطة التنظيمية المعقدة إلى مهام بسيطة ومحددة بوضوح، بحيث يُسند كل جزء من العمل إلى موظف متخصص يمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لأدائه بكفاءة. هذا التخصص لا يزيد من سرعة ودقة الإنجاز فحسب، بل يحدد أيضاً نطاق سلطة ومسؤولية كل موظف بشكل لا يقبل اللبس (Monteiro & Adler, 2022). وفي السياق التعليمي، يترجم هذا المبدأ إلى وجود

توصيف وظيفي واضح لكل العاملين، من مدير المدرسة إلى المعلم والموظف الإداري، بحيث يعرف كل فرد مهامه المحددة ويتجنب التداخل والازدواجية في العمل.

ب. التسلسل الهرمي للسلطة (Hierarchy of Authority):

يقوم هذا البعد على تنظيم المكاتب والمناصب في هيكل هرمي متدرج، حيث يخضع كل مستوى إداري لإشراف ورقابة المستوى الذي يعطوه. هذا الهيكل الهرمي يضمن وجود "سلسلة قيادة" (Chain of Command) واضحة، ويعرف كل موظف من هو المسؤول المباشر عنه ولمن يرفع تقاريره. يوفر هذا التسلسل آلية منظمة لحل النزاعات، وتمير الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، ورفع الشكاوى والمقترحات من الأسفل إلى الأعلى عبر القنوات الرسمية، مما يعزز الانضباط والرقابة داخل المنظمة (Serpa & Ferreira, 2019).

ج. الرسمية والاعتماد على القواعد المكتوبة (Formality and Written Rules):

يرى فيبر أن استقرار التنظيم وكفاءته يعتمدان على وجود نظام شامل من القواعد واللوائح والإجراءات الرسمية المكتوبة التي تحكم جميع القرارات والأعمال داخل المنظمة. هذه القواعد تضمن التعامل مع الحالات المتشابهة بطريقة موحدة، وتقلل من الاعتماد على القرارات الشخصية أو العاطفية، وتوفر استمرارية للعمل حتى مع تغير الموظفين. يجب أن تكون جميع الأوامر والقرارات والمعاملات موثقة بشكل مكتوب في سجلات وملفات رسمية، مما يضمن الشفافية وسهولة المراجعة والمساءلة (du Gay & Lopdrup Hjorth, 2024).

د. التوظيف والترقية على أساس الجدارة (Employment and Promotion based on Merit):

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة اختيار الموظفين وتعيينهم بناءً على كفاءتهم الفنية ومؤهلاتهم العلمية والخبرة، وليس على أساس العلاقات الشخصية، أو المحسوبية، أو الولاء. كما يجب أن تتم عمليات الترقية وفقاً لمعايير موضوعية وواضحة، مثل الأقدمية أو الأداء المتميز. هذا المبدأ يضمن أن يكون الموظفون مؤهلين لأداء مهامهم، ويوفر لهم أماناً وظيفياً، ويشجعهم على تطوير مهاراتهم، ويفصل بين المنصب العام وحياة الموظف الخاصة (Borshchevskiy, 2024).

البيروقراطية في الإدارة التربوية

توفر البيروقراطية إطاراً هيكلياً مهماً للإدارة التربوية، حيث تسهل اتخاذ القرارات وتعزز المساءلة من خلال تسلسل هرمي واضح وأدوار محددة (Nyadera & Islam, 2020). ففي نظام تعليمي كبير كالنظام الفلسطيني، يُعد وجود هيكل بيروقراطي ضرورة تنظيمية لضمان توحيد السياسات ووصول الخدمات إلى جميع المدارس. كما تعمل البيروقراطية كحلقة وصل بين الدولة والمواطنين، حيث يمتلك الموظفون في الصفوف الأمامية، كمديري المدارس والمعلمين، سلطة تقديرية لتكييف السياسات العامة مع احتياجات المجتمع المحلي، مما يعزز المساءلة والشفافية (Chang & Brewer, 2022).

ومع ذلك، فإن هذا الإطار المنظم لا يخلو من التحديات. فقد تؤدي الالتزامات الصارمة بالقوانين واللوائح إلى نقص المرونة وصعوبة التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للطلاب والمجتمع. كما قد تخلق فجوة بين الإداريين في المديريات والمعلمين في الميدان، أو تعيق اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بسبب الإجراءات الطويلة (Nyadera & Islam, 2020; Chang & Brewer, 2022). وهذا الجانب السلبي المحتمل هو ما يؤثر قلق التربويين ويجعل من دراسة واقع هذه الممارسات أمراً ضرورياً.

وعلى الرغم من أن البيروقراطية، بتوظيفها القائم على التدريب الفني والتزامها باللوائح، تعتبر إطاراً تنظيمياً أساسياً (Toye, 2007) وتتفق مع مبادئ القيادة التربوية في أهمية التخصص والحياد (Mugambi & Courtney, 2020)، إلا أنها قد تفرض قيوداً، خاصة في الأنظمة المركزية (Changach & Muricho, 2013). لذا، وفي ضوء هذا الجدل، تتجه النظم الحديثة نحو نماذج أكثر مرونة وتشاركية كالأمركية والإدارة المدرسية المستقلة (Asad, 2021). ويستنتج الباحثان من ذلك أن القيادة التربوية الناجحة اليوم تتطلب من مديري المدارس القدرة على الموازنة ببراعة بين متطلبات النظام البيروقراطي الرسمي من جهة، وضرورة المرونة والابتكار والاستجابة للمتغيرات من جهة أخرى. ومن هنا تنبع أهمية تشخيص طبيعة هذه الممارسات البيروقراطية في المدارس الفلسطينية، لفهم التحديات والفرص التي تواجه مديريها في سعيهم لتحقيق الأهداف التعليمية.

الدراسات السابقة

أجرى توام ومحارمة وغسان (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "تسييس الوظيفة العامة في الجهاز البيروقراطي الفلسطيني: إعلاء الموالاة وإقصاء المعارضة". استكشفت الدراسة مظاهر تسييس الوظيفة العامة في الجهاز البيروقراطي الفلسطيني خلال ربع قرن، وجادلت بأن هذا التسييس يقوم على أساس إعلاء الموالاة وإقصاء المعارضة، مما يمس بالحقوق الدستورية. وخلصت إلى أن نتائج هذا التسييس تتجلى في تضخيم الجهاز البيروقراطي، وضعف ثقة الفلسطينيين به، وانتشار الفساد.

أما دراسة صبري (٢٠٢١) بعنوان "البيروقراطية التمثيلية: دراسة حالة محافظة قلقيلية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انسجام الجهاز الإداري الفلسطيني مع مفهوم البيروقراطية التمثيلية النشطة وغير النشطة. أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري ينسجم مع البيروقراطية التمثيلية النشطة للنوع الاجتماعي بنسبة عالية، ووجدت فروقاً لصالح الإناث في هذا البعد.

أما دراسة حروب (٢٠١٥) والتي جاءت بعنوان "واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس"، فقد هدفت إلى التعرف على واقع هذه الممارسات وأسباب المغالاة فيها. أظهرت نتائجها أن واقع الممارسات البيروقراطية جاء بدرجة "عالية" من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة الخليل.

قام دورغكوناس (Dourgkounas, 2025) بدراسة بعنوان "البيروقراطية والرقابة: حالة ضمان الجودة"، هدفت الدراسة إلى بحث تأثير إجراءات ضمان الجودة والبيروقراطية بأنواعها على عبء العمل للموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي اليونانية، خاصة في سياق الأزمة الاقتصادية وسياسات التقشف التي تحد من عدد الموظفين الإداريين في اليونان. اعتمدت الدراسة في منهجيتها على مراجعة الأدبيات والتحليل النقدي للسياق. أظهرت النتائج أن إجراءات ضمان الجودة تميل إلى تكثيف البيروقراطية وزيادة عبء العمل على المشاركين في مؤسسات التعليم العالي.

وأجرى ممتاز ونكراي (Mumtaz & Nakray, 2025) دراسة بعنوان "تحو تنظير لأنظمة البيروقراطية من النوع المثالي: منظور مقارن من الهند وباكستان". هدفت الدراسة إلى سد فجوة في أدبيات الإدارة العامة عبر تطوير وتنظير مفهوم "الأنظمة البيروقراطية" وتصنيفه

إلى ستة أنواع مثالية (ممكن، مثبّط، شبه فعال، غير فعال، فعال، وكليبتوقراطي)، مع فحص الخدمتين الإداريتين الهندية والباكستانية كمثال. استخدمت الدراسة منهجية نظرية ومقارنة، معتمدة على عينة من العوامل الحاسمة (مثل الإرث التاريخي، التقاليد الإدارية، الثقافات السياسية، التنمية الاقتصادية، الأعراف الاجتماعية، أمن الوظيفة، التأثيرات الفكرية، الإنفاق على الرعاية، ومخرجات السياسات) كأساس للتحليل. أظهرت النتائج أن الخدمتين الإداريتين في الهند وباكستان تظهران خصائص "النظام البيروقراطي الكليبتوقراطي"، الذي يتميز بالامتيازات الواسعة للموظفين والنفقات العامة الكبيرة المقترنة بمخرجات سياسات دون المستوى المطلوب.

ونفذ سوشيتانا دهار (Dhar, 2024) دراسة بعنوان "عيوب وقيود البيروقراطية المثالية لماكس فيبر في سياق دول جنوب آسيا النامية" هدفت إلى فهم مفهوم البيروقراطية المثالية لماكس فيبر، وتحديد الانتقادات الموجهة له، وبشكل رئيسي تحليل عيوب ومحدودية تطبيقه في إدارة الدول النامية في جنوب آسيا ومدى ملاءمته لها. اعتمدت الدراسة في منهجيتها على الأسلوب النوعي، مستخدمة تحليل مصادر أولية وثانوية متنوعة ودراسات حالة لدول نامية مختلفة في جنوب كأداة رئيسية للتحليل. أظهرت النتائج أن نموذج فيبر المثالي للبيروقراطية يتسم بطابع غربي ورسمي للغاية، ويتطلب مستوى عالٍ من المهنية والشخصية الأخلاقية الملزمة بالقواعد الفنية، وهو ما قد يصعب تحقيقه في سياقات هذه الدول.

كما أجرى بونسو (Bonsu, 2024) دراسة بعنوان "آثار البيروقراطية على الأداء التنظيمي". هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير البيروقراطية على أداء المنظمات، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، مع التركيز على دورها في تحديد نجاح الأعمال وكفاءتها وابتكارها. استخدمت الدراسة مراجعة الأدبيات الموجودة حول البيروقراطية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. استندت الدراسة إلى مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة حول البيروقراطية في مختلف المنظمات. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية وصفية. أظهرت النتائج أن البيروقراطية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد نجاح الأعمال، حيث يمكن أن تؤثر سلبًا على الكفاءة والابتكار والفعالية العامة إذا كانت هناك حواجز بيروقراطية مفرطة.

كما قام كلاً من إيفا سورنسن وجاكوب تورفينج (Sørensen, Torfing, 2024) بدراسة بعنوان "المتانة الفكرية للبيروقراطية". هدفت الدراسة إلى فهم كيفية استمرار قوة نموذج الحوكمة البيروقراطي رغم الانتقادات المتزايدة والتحديات المجتمعية. كما قام الباحثون بتحليل

مجموعة من الأدبيات والنقاشات حول البيروقراطية، مع مراجعة لأربع موجات متتالية من الانتقادات. استخدمت الدراسة مراجعة أدبية شاملة للمصادر الأكاديمية والرمادية المتعلقة بالبيروقراطية ونموذج الحوكمة. قام الباحثون بدراسة استراتيجيات القوة الفكرية من خلال استخدام منهجية تحليل نصوص ومناقشات أكاديمية. أظهرت النتائج أن البيروقراطية تمكنت من الحفاظ على استقرارها النسبي من خلال التكيف مع الانتقادات والتغيرات المجتمعية.

أما دراسة حسني وآخرون (Hassani et al., 2024) بعنوان: " شكل بديل للبيروقراطية؛ الإطار التشغيلي للسلطة الحاكمة في المدينة". هدفت إلى استكشاف كيفية عمل محافظي مناطق طهران ضمن البيروقراطية التقليدية وتحديد مبادئ وإطار عمل لـ "بيروقراطية بديلة" تمكنهم من الحكم بفعالية، مع الأخذ في الاعتبار تفاعل الثقافة الإيرانية مع البيروقراطية. استخدمت الدراسة منهجية النظرية المتجذرة (Grounded Theory)، معتمدة على عينة من عشرين مقابلة مختارة استراتيجيًا مع محافظي المناطق (مع مراعاة التنوع)، وكانت الأدوات الرئيسية هي المقابلات المتعمقة. أظهرت النتائج أن "الانتهاكات الحتمية" للقواعد الرسمية هي نقطة انطلاق شائعة للمحافظين لكي يتمكنوا من العمل، وأن البيروقراطية البديلة تتشكل حول محاور رئيسية هي: الشروط المسبقة، والأهداف، والاستراتيجيات والآليات. كما أجرى بوازي وإيبيري (Poazi & Ebipiri, 2024) دراسة بعنوان "مراجعة وممارسة لنظريات الإدارة الكلاسيكية والمعاصرة: القبول، والأهمية، والتحديات في المنظمات الأفريقية". هدفت إلى مراجعة وتطبيق نظريات الإدارة الكلاسيكية والمعاصرة، وبحث مدى قبولها وأهميتها والتحديات التي تواجهها في المنظمات الأفريقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي من خلال تحليل مصادر البيانات الثانوية المتعلقة بتطور نظريات الإدارة، والثقافة الأفريقية، وتطبيقات وأهمية وتحديات النظريات الغربية في السياق الثقافي الأفريقي. أظهرت النتائج أن الثقافة الأفريقية تفرض قيودًا على مدى فائدة نظريات وممارسات الإدارة الكلاسيكية والمعاصرة في مكان العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف

عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، تظهر نقاط تشابه واختلاف يمكن تحليلها وفق المحاور التالية:

١. من حيث الهدف: تتشابه الدراسة الحالية في هدفها العام مع دراسة حروب (٢٠١٥)، حيث هدفت كلاهما إلى تشخيص واقع الممارسات البيروقراطية في قطاع التعليم الفلسطيني. كما تتفق جزئياً مع دراسة بونسو (٢٠٢٤) في استكشاف آثار البيروقراطية على الأداء. لكنها تختلف جوهرياً عن دراسات أخرى اختلفت أهدافها، كدراسة توام وآخرون (٢٠٢٣) التي هدفت لدراسة "التسييس"، ودراسة صبري (٢٠٢١) التي هدفت لدراسة "التمثيل"، ودراسة ممتاز ونكري (٢٠٢٥) التي هدفت لـ "التنظير".

٢. من حيث المنهجية والأدوات: تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وتستخدم الاستبانة كأداة رئيسية، وفي ذلك تتشابه مع دراسة حروب (٢٠١٥) ودراسة بورشيفسكي (٢٠٢٤) في شقها الكمي. لكنها تختلف عن دراسات أخرى استخدمت مناهج مختلفة، مثل المنهج النظري المقارن في دراسة ممتاز ونكري (٢٠٢٥)، والمنهج النوعي القائم على المقابلات في دراسة حسني وآخرون (٢٠٢٤)، أو مراجعة الأدبيات كما في دراسة سورنسن وتورفينج (٢٠٢٤).

٣. من حيث العينة والمجتمع: تتفرد الدراسة الحالية بتركيزها على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في كافة محافظات فلسطين الشمالية. وفي هذا تختلف عن دراسة حروب (٢٠١٥) التي اقتصر على محافظة الخليل، وعن دراسة صبري (٢٠٢١) التي استهدفت العاملين في مديريات حكومية متنوعة في قلقيلية، وعن دراسة دورغوناس (٢٠٢٥) التي ركزت على موظفي التعليم العالي في اليونان. هذا التحديد الدقيق للعينة والمجتمع يمثل إحدى نقاط الأصالة في الدراسة الحالية.

٤. من حيث أهم النتائج: تتفق الدراسة الحالية في نتائجها مع نتيجة دراسة حروب (٢٠١٥) في أن واقع الممارسات البيروقراطية "مرتفع"، وتتفق مع التحذيرات التي قدمتها دراسة بونسو (٢٠٢٤) حول الآثار السلبية المحتملة للبيروقراطية المفرطة. لكنها قد تختلف في ترتيب أهمية الأبعاد البيروقراطية أو في طبيعة الفروق الإحصائية التي قد تظهر.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في عدة جوانب محورية، يمكن تلخيصها

في النقاط التالية:

١. بناء الإطار النظري: ساعدت الدراسات التي حللت نموذج فيبر بعمق، مثل دراسة دهار (٢٠٢٤) التي تناولت قيود تطبيقه، ودراسة بونسو (٢٠٢٤) التي استعرضت آثاره على الأداء، في بناء خلفية نظرية متكاملة حول أبعاد البيروقراطية ومزاياها وعيوبها.
٢. تأصيل المشكلة وتحديد الفجوة: كانت الدراسات الفلسطينية حاسمة في هذا الجانب؛ فدراسة توام وآخرون (٢٠٢٣) أكدت على وجود "تسييس" في الجهاز البيروقراطي، بينما أظهرت دراسة حروب (٢٠١٥) أن واقع الممارسات البيروقراطية كان "مرتفعاً" في الخليل. هاتان النتيجتان ساعدتا في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد الفجوة المتمثلة في الحاجة لقياس هذا الواقع بشكل أوسع وأحدث.
٣. تطوير أداة الدراسة: تم الاسترشاد بالأبعاد والمحاور التي استخدمتها الدراسات الكمية السابقة، وخصوصاً دراسة حروب (٢٠١٥) التي تناولت نفس الأبعاد تقريباً، وذلك في تصميم محاور الاستبانة وصياغة فقراتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.
٤. تفسير ومناقشة النتائج: ستوفر نتائج الدراسات السابقة إطاراً مرجعياً لمناقشة النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة. فعلى سبيل المثال، سيتم مقارنة درجة الممارسات البيروقراطية مع ما توصلت إليه دراسة حروب (٢٠١٥)، وتحليل أسباب هذه الدرجة في ضوء ما طرحته دراسة توام وآخرون (٢٠٢٣) حول التسييس، أو ما طرحته دراسة بونسو (٢٠٢٤) حول معوقات الأداء.

الطريقة والإجراءات

لتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى تشخيص واقع الممارسات البيروقراطية وفقاً لأبعاد نظرية ماكس فيبر لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتحديد الفروق في تقديراتهم لهذه الممارسات بناءً على بعض المتغيرات الديموغرافية.

مجتمع الدراسة (Study Population)

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية العاملين في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي (٢٠٢٤-٢٠٢٥م). وقد بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (٨٩٩) مديراً ومديرة، وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة وذلك وفقاً

للبينات الواردة في الكتاب الإحصائي التربوي السنوي الصادر عن الإدارة العامة للتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م.

عينة الدراسة (Study Sample)

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة. ولتحديد حجم العينة المناسب، تم الرجوع إلى جداول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والتي تشير إلى أن الحجم المناسب لمجتمع دراسة يبلغ (٨٩٩) فرداً هو (٢٦٩) فرداً. وسعيًا من الباحثين لزيادة دقة النتائج وتقليل الخطأ المعياري، تم رفع حجم العينة المستهدفة، حيث تم جمع البيانات من عينة فعلية ونهائية قوامها (٣٣١) مديراً ومديرة، وهو حجم يفوق الحد الأدنى الموصى به، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

ولضمان أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بكل تنوعه، اتبع الباحثان أسلوب العينة العنقودية الطبقية (Stratified Cluster Sampling)، والذي يُعد من أفضل الأساليب لضمان التمثيل في المجتمعات الكبيرة والمنتشرة جغرافياً. وتم تطبيق ذلك عبر الخطوات التالية:

١. التقسيم إلى طبقات (Stratification): تم تقسيم مجتمع الدراسة (المحافظات الشمالية) إلى ثلاث طبقات جغرافية رئيسية بناءً على التوزيع الجغرافي للمديريات، وهي: طبقة الشمال (وتضم مديريات جنين، طوباس، طولكرم، قلقيلية، نابلس)، وطبقة الوسط (وتضم مديريات رام الله والبيرة، ضواحي القدس، أريحا، سلفيت)، وطبقة الجنوب (وتضم مديريات بيت لحم، الخليل، يطا).

٢. الاختيار العنقودي (Cluster Sampling): من كل طبقة جغرافية، تم اختيار عدد من المديريات التعليمية (العناقيد) بشكل عشوائي يتناسب مع حجمها. ومن ثم تم اختيار المدارس الثانوية ومديريها ضمن تلك المديريات التي وقع عليها الاختيار.

إن اتباع هذه المنهجية يضمن أن العينة ممثلة للمجتمع الأصلي من حيث التوزيع الجغرافي للمديريات المختلفة (شمال، وسط، جنوب)، كما أنها تضمنت مديري مدارس من مديريات متنوعة داخل كل منطقة، مما يعكس تنوع المدارس في المحافظات الشمالية ويقوي من الصدق الخارجي للدراسة. ويبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيراتهم الديموغرافية.

جدول (١)

يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = ٣٣١)

المتغير	العدد	النسبة	المجموع
الجنس	ذكر	157	47.4
	أنثى	174	52.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	205	61.9
	ماجستير فأعلى	126	38.1

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية البالغ عددها (٣٣١) مديراً ومديرة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي).

ويلاحظ أن غالبية العينة كانت من الإناث (٥٢.٦٪)، وتمركزت بشكل أكبر في مديريات نابلس وطولكرم (٤٠.٢٪)، كما أن معظمهم من ذوي الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر بنسبة ٧٠.٧٪)، وغالبيتهم من حملة شهادة البكالوريوس (٦١.٩٪).

أداة الدراسة (الاستبانة)

قام الباحثان ببناء الاستبانة كأداة للبحث، وهي تُعتبر من أكثر الأدوات استخداماً وانتشاراً في البحوث التربوية والتي هدفت التعرف الى واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية لدى مديري المدارس الثانوية، وتكونت من قسمين، ملحق رقم (١):

- القسم الأول: البيانات الأولية: وتشمل، الجنس، المؤهل العلمي "بكالوريوس، ماجستير فأعلى

- القسم الثاني: محاور الدراسة وفقراتها: الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم (٢٤ فقرة): موزعة على أربعة أبعاد (التخصص والكفاءة، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي، الرسمية والقواعد واللوائح والتعليمات)، بواقع (٦ فقرات لكل بعد.

صدق الاستبانة (Validity of the Questionnaire)

يُقصد بصدق الأداة "مدى قدرتها على قياس ما أُعدت لقياسه بالفعل" (أبو علام، ٢٠١١).

وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة بطريقتين:

أ- صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الصورة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين، من أساتذة الإدارة التربوية وغيرهم من الأساتذة في الجامعات الفلسطينية والعربية، وعددهم (١٤) محكماً، وذلك للحكم على مدى ملائمة فقرات الاستبانة، ومدى وضوح صياغتها اللغوية. وبعد

انتهاء المحكمين من التحكيم ، قام الباحثان بإجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين من إضافة وإعادة ترتيب الفقرات، حيث أصبحت في صورتها النهائية مكونة من (٢٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات المشار لها سابقاً، كما هو موضح في ملحق رقم (٢).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

ويُقصد به وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة. وتم ذلك من خلال اختيار عينة استطلاعية من خارج أفراد العينة والتي تكونت من (٣٠) فرداً، وبعدها تم تطبيق أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق وثبات الاستبانة بالطرق الإحصائية الملائمة. وعليه، تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبينها الجدول (٢).

أ- معاملات ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجات الكلية

جدول (٢)

يمثل معاملات الارتباط الخطي بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها

الدرجة الكلية للمجال		الدرجة الكلية للاستبانة		المتغير والمجالات
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
٠.٩٦٣**	٠.٠٠١	٠.٩١٤**	٠.٠٠١	التخصص والكفاءة
٠.٩٧٣**	٠.٠٠١	٠.٨٧٦**	٠.٠٠١	تقسيم العمل
٠.٨٢١**	٠.٠٠١	٠.٧٦٩**	٠.٠٠١	التسلسل الهرمي
٠.٩٨٢**	٠.٠٠١	٠.٩٦٧**	٠.٠٠١	الرسمية (القواعد واللوائح والتعليمات)
--	--	٠.٩٤٣**	٠.٠٠١	الممارسات البيروقراطية

يتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا مؤشر على صدق أداة الدراسة. ثبات الاستبانة:

قام الباحثان باستخدام طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعتبر مؤشراً وقياساً لثبات أداة الدراسة. وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، أصبحت في صورتها النهائية مكونة من (٢٤) فقرة. والجدول (٣) يمثل ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

الجدول رقم (٣)
يوضح ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المجالات	معامل الثبات
١ - التخصص والكفاءة	٠,٩٨٣
٢ - تقسيم العمل	٠,٩٧٩
٣ - التسلسل الهرمي	٠,٧٦٧
٤ - الرسمية (القواعد واللوائح والتعليمات)	٠,٩٥١
الدرجة الكلية	٠,٩٩٧

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية بلغت (٠.٩٩٧)، وتراوح ما بين (٠.٧٦٧ - ٠.٩٩٧)، وجميعها قيم مرتفعة، وتدل على ثبات مرتفع للاستبانة. مما يؤشر على ثبات مرتفع للاستبانة.

نظام التقدير: تم وضع تقدير كمي لتقدير استجابات أفراد العينة (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)
والجدول رقم (٤)
يوضح نظام التقدير الثلاثي

درجة التقدير	المتوسط الحسابي
منخفضة	١ - ٢,٣٣
متوسطة	٢,٣٤ - ٣,٦٧
مرتفعة	٣,٦٨ - ٥

إجراءات تطبيق الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحثان مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة، والتي يمكن تلخيصها في الخطوات التالية:

١. الإعداد النظري: تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات التربوية والإدارية والدراسات السابقة المتعلقة بنظرية البيروقراطية وتطبيقاتها، وذلك لبناء الإطار النظري وتحديد مشكلة الدراسة وأبعادها بدقة.

٢. بناء الأداة والتحقق منها: تم تصميم استبانة لقياس واقع الممارسات البيروقراطية، ومن ثم تم التحقق من صدقها بعرضها على لجنة من المحكمين المختصين، كما تم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية وحساب معامل كرونباخ ألفا.

٣. الحصول على الموافقات الرسمية: تم الحصول على التسهيلات اللازمة من الجهات المعنية لتطبيق الدراسة الميدانية.
٤. التطبيق الميداني: تم توزيع الاستبانة في صورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية، وتم جمعها بعد التأكد من استكمالها.
٥. المعالجة والتحليل: بعد جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تمهيداً لتحليلها.
٦. عرض النتائج ومناقشتها: تم تحليل البيانات واستخراج النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ومن ثم تم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والأدبيات السابقة.

الأساليب الإحصائية

- لتحليل البيانات التي تم جمعها والإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بواسطة برنامج (SPSS):
١. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
 ٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بواقع الممارسات البيروقراطية وأبعادها الأربعة.
 ٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة.
 ٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
 ٥. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test): لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس (ذكر/أنثى) والمؤهل العلمي (بكالوريوس/ماجستير فأعلى).

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

الإجابة عن السؤال الأول:

ما واقع الممارسات البيروقراطية لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم بفلسطين؟

للإجابة عن السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لمجالات الاستبانة وفقراتها، ويوضح الجدول (٥) نتائج تحليل مجالات الاستبانة:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لمجالات استبانة واقع الممارسات البيروقراطية لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم بفلسطين

الدرجة (المستوى)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	٤	1.041	4.184	التخصص والكفاءة
مرتفعة	٣	0.622	4.263	تقسيم العمل
مرتفعة	٢	0.539	4.355	التسلسل الهرمي
مرتفعة	١	0.639	4.429	الرسمية (القواعد واللوائح والتعليمات)
مرتفعة		0.665	4.308	الدرجة الكلية
مرتفعة		٤,٢٤ - ٤,٣٨		المتوسط الحسابي للمجتمع

يُظهر الجدول (٥) أن واقع الممارسات البيروقراطية في المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية كان مرتفعاً بشكل عام من وجهة نظر مديريها، بمتوسط حسابي كلي بلغ (٤.٣٠٨). وتتفق هذه النتيجة بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة حروب (٢٠١٥) التي وجدت أيضاً أن واقع الممارسات البيروقراطية في مدارس الخليل كان "مرتفعاً"، مما يشير إلى استمرارية وثبات هذا النمط الإداري في النظام التعليمي الفلسطيني.

ويمكن تفسير هذه الدرجة المرتفعة بأن وزارة التربية والتعليم، كمؤسسة حكومية كبيرة، تعتمد بشكل أساسي على النموذج البيروقراطي لضمان توحيد الإجراءات وتحقيق الانضباط الإداري في شبكة واسعة من المدارس والمديريات.

وعند النظر إلى ترتيب الأبعاد، نجد أن بُعد "الرسمية" جاء في المرتبة الأولى، يليه "التسلسل الهرمي". وهذه نتيجة لافتة ومهمة، إذ قد تشير إلى أن الجانب الأكثر حضوراً في تجربة مديري المدارس هو الالتزام الصارم بالقواعد واللوائح وقنوات الاتصال الرسمية. وهذا قد

يفسر ميدانياً ما أشار إليه توام وآخرون (٢٠٢٣) حول "تسييس الوظيفة" وما أشار إليه الخبراء في مشكلة الدراسة حول "الروتين والجمود"، حيث إن التركيز المفرط على الرسمية والهرمية قد يكون على حساب المرونة والكفاءة الفعلية، وهو ما حذرت منه دراسة بونسو (٢٠٢٤).

أما مجيء بُعد "التخصص والكفاءة" في المرتبة الأخيرة، فرغم أن درجته لا تزال "مرتفعة"، إلا أن ترتيبه المتأخر قد يلمح إلى وجود تحديات في تطبيق مبدأ الجدارة بشكل مطلق، وهو ما يتقاطع مع ما ناقشته دراسة دهار (٢٠٢٤) حول صعوبة تطبيق نموذج فيبر المثالي في سياقات الدول النامية، ويتفق مع ما أشار إليه توام وآخرون (٢٠٢٣) من أن "الولاء" قد ينافس "الكفاءة" أحياناً في الجهاز البيروقراطي.

وقد قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الواردة في استبانة واقع الممارسات البيروقراطية، وثبّينها الجداول اللاحقة:

١ - التخصص والكفاءة:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال التخصص والكفاءة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة (المستوى)
١	٣	يتم اختيار الموظفين في المديرية بناءً على توافق تخصصاتهم مع متطلبات الوظيفة	4.251	1.265	مرتفعة
٢	٦	تحرص المديرية على اختيار الموظفين الأكثر كفاءة وجدارة لشغل الوظائف	3.982	1.181	مرتفعة
٣	٢	يعمل موظفو المديرية في مجالات تتطلب مهارات فنية متخصصة	4.317	1.026	مرتفعة
٤	١	يتم تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة بناءً على مجال التخصص	4.372	0.695	مرتفعة
٥	٤	يتم الاعتماد على الكفاءة عند تقييم الأداء من قبل المديرية	4.118	1.280	مرتفعة
٦	٥	يُنظر إلى الكفاءة والخبرة كأساس للتقدم الوظيفي في مديرية التربية	4.066	1.263	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال			4.184	1.041	مرتفعة

يتضح من الجدول (٦) أن جميع المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٩٨٢ - ٤.٣٧٢)، فيما بلغ متوسط الدرجة الكلية (٤.١٨٤) وبانحراف معياري (١.٠٤١)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يتفق مع دراسة (Kumar, 2016) التي أكدت على أن مبدأ الجدارة والكفاءة الفنية هو جوهر النموذج البيروقراطي الفيبري، وكذلك مع دراسة (Borshchevskiy, 2024) التي ربطت بين التوظيف القائم على الجدارة وكفاءة المؤسسات.

وبالنظر إلى تفاصيل النتائج نجد أن أعلى الفقرات استجابة من قبل أفراد العينة جاءت الفقرة " يتم تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة بناءً على مجال التخصص" بمتوسط حسابي ٤.٣٧٢ وهو متوسط مرتفع، مما يعكس تطبيقاً لمبدأ التخصص الوظيفي الذي يعتبر أساسياً في البيروقراطية لضمان الكفاءة. بينما أدنى الفقرات استجابة من قبل أفراد العينة جاءت الفقرة " تحرص المديرية على اختيار الموظفين الأكثر كفاءة وجدارة لشغل الوظائف" بمتوسط حسابي ٣.٩٨٢ وهو متوسط مرتفع. ورغم أن هذا التقدير لا يزال مرتفعاً، إلا أن كونه الأدنى ضمن هذا البعد، وفي المرتبة الأخيرة بين الأبعاد بشكل عام، قد يشير إلى وجود تحديات في التطبيق الصارم لمبدأ الجدارة المطلقة في التعيين، وهو ما ناقشته بعض الدراسات مثل دراسة (Dhar,2024) عند تحليل تطبيق نموذج فيبر في سياقات مختلفة. وعليه فإن الفقرة التي جاءت كأعلى رتبة والفقرة التي جاءت كأدنى رتبة تقديراتهم مرتفعة، مما يدل على أن المحور ككل مقبول بدرجة كبيرة.

٢- تقسيم العمل:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لفقرات مجال تقسيم العمل

الدرجة (المستوى)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
مرتفعة	0.913	4.076	تقسيم المديرية المهام الوظيفية بين الموظفين وفقاً لتخصصاتهم	٥	١
مرتفعة	0.707	4.495	يعرف الموظف في المديرية نطاق مسؤولياته المحددة في وظيفته	٣	٢
مرتفعة	0.707	4.508	تتسم مهام العمل في المديرية بالوضوح والتحديد	٢	٣
مرتفعة	0.775	3.640	يمنع تقسيم العمل في المديرية الازدواجية في تنفيذ المهام	٦	٤
مرتفعة	0.708	4.299	تسير إجراءات العمل في المديرية بسلاسة نتيجة تقسيم العمل	٤	٥
مرتفعة	0.607	4.562	يعرف مدير المدرسة أين يتوجه حين يقصد المديرية لأمر ما	١	٦
مرتفعة	0.622	4.263	الدرجة الكلية للمجال		

يتضح من الجدول (٧) أن جميع المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٦٤٠ - ٤.٥٦٢)، فيما بلغ متوسط الدرجة الكلية (٤.٢٦٣) وبانحراف معياري (٠.٦٢٢)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يتفق مع دراسة سابوترا (Saputra et al.,2021) ودراسة Poazi & Ebipiri,2024) اللتين أكدتا على أن تقسيم العمل، كمبدأ أساسي في نظرية فيبر، يهدف إلى زيادة الكفاءة من خلال التخصص وتوضيح المسؤوليات.

وبالنظر إلى تفاصيل النتائج نجد أن أعلى الفقرات استجابة من قبل أفراد العينة جاءت الفقرة " يعرف مدير المدرسة أين يتوجه حين يقصد المديرية لأمر ما " بمتوسط حسابي ٤.٥٦٢ وهو متوسط مرتفع، وهو ما يشير إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات الناتج عن تقسيم العمل الفعال، وهو جانب غالباً ما تؤكد عليه الأدبيات التي تتناول كفاءة التنظيم. بينما أدنى الفقرات استجابة من قبل أفراد العينة جاءت الفقرة " يمنع تقسيم العمل في المديرية الازدواجية في تنفيذ المهام " بمتوسط حسابي ٣.٦٤٠ وهو متوسط مرتفع، ورغم ارتفاعه، فإن كونه الأدنى قد يشير إلى وجود مجال للتحسين في منع الازدواجية بشكل كامل، وهو تحدٍ تطرقت

إليه بعض الدراسات عند مناقشة التطبيق العملي لتقسيم العمل في المؤسسات الكبيرة. وعليه فإن الفقرة التي جاءت كأعلى رتبة والفقرة التي جاءت كأدنى رتبة تقديراتهم مرتفعة، مما يدل على أن المحور ككل مقبول بدرجة مرتفعة.

٣- التسلسل الهرمي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال التسلسل الهرمي

رقم الفقرة	الرتبة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة (المستوى)
١	٤	مرتفعة	4.396	0.955	مرتفعة
٢	٣	مرتفعة	4.508	0.689	مرتفعة
٣	١	مرتفعة	4.619	0.486	مرتفعة
٤	٥	مرتفعة	4.109	0.755	مرتفعة
٥	٢	مرتفعة	4.559	0.607	مرتفعة
٦	٦	مرتفعة	3.943	1.458	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال			4.355	0.539	مرتفعة

توضح من الجدول (٨) أن جميع المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٩٤٣ - ٤.٦١٩)، فيما بلغ متوسط الدرجة الكلية (٤.٣٥٥) وبانحراف معياري (٠.٥٣٩)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يتفق مع دراسة (Yılmaz & Telsaç, 2021) ودراسة Balıkçı, (2022) اللتين أبرزتا أهمية هذا المبدأ الفيبري في ضمان الانضباط وتدفق السلطة والمساءلة في المؤسسات.

وبالنظر إلى تفاصيل النتائج نجد أن أعلى الفقرات استجابة من قبل أفراد العينة جاءت الفقرة " يعرف مدير المدرسة أين يتوجه حين يقصد المديرية لأمر ما " بمتوسط حسابي ٤.٥٦٢ وهو متوسط مرتفع، مما يشير إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات الناتج عن تقسيم العمل الفعال، وهو ما تدعمه الأدبيات التي تربط بين وضوح المهام والكفاءة التنظيمية. بينما أدنى الفقرات استجابة من قبل أفراد العينة جاءت الفقرة " يمنع تقسيم العمل في المديرية الازدواجية في تنفيذ المهام " بمتوسط حسابي ٣.٦٤٠ وهو متوسط مرتفع، ورغم ارتفاعه، فإن

كونه الأدنى قد يشير إلى وجود مجال للتحسين في منع الازدواجية بشكل كامل، وهو تحدٍ تطرقت إليه بعض الدراسات عند مناقشة التطبيق العملي لتقسيم العمل. وعليه فإن الفقرة التي جاءت كأعلى رتبة والفقرة التي جاءت كأدنى رتبة تقديراتهم مرتفعة، مما يدل على أن المحور ككل مقبول بدرجة مرتفعة.

٤ - الرسمية (القواعد واللوائح والتعليمات):

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال الرسمية (القواعد واللوائح والتعليمات)

رقم الفقرة	الرتبة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة (المستوى)
١	٣	تمتلك مديرية التربية قواعد ولوائح مكتوبة تنظم اجراءات العمل	4.529	0.706	مرتفعة
٢	٢	تتم المعاملات والمراسلات الرسمية بشكل مكتوب وموثق	4.529	0.689	مرتفعة
٣	٤	تطبق القواعد والإجراءات على جميع الموظفين دون تحيز	4.447	0.770	مرتفعة
٤	٦	تتطلب الإجراءات الإدارية المرور بخطوات متعددة للحصول على موافقات وتوقيعات رسمية	4.088	0.882	مرتفعة
٥	٥	تتسم العلاقات المهنية داخل مديرية التربية بالرسمية بعيداً عن العلاقات الشخصية	4.347	0.796	مرتفعة
٦	١	تحتفظ مديرية التربية بسجلات وملفات منظمة لجميع المعاملات والمراسلات الرسمية	4.631	0.596	مرتفعة
		الدرجة الكلية للمجال	4.429	0.639	مرتفعة

يتضح من الجدول (٩) أن جميع المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.٠٨٨ - ٤.٦٣١)، فيما بلغ متوسط الدرجة الكلية (٤.٤٢٩) وانحراف معياري (٠.٦٣٩)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يتفق مع دراسة (Monteiro & Adler, 2022) التي شددت على أن تأكيد فيبر على القواعد والإجراءات المكتوبة يهدف لضمان الحياد والمساواة وتقليل الاعتماد على القرارات الشخصية. كما يدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة نوافور و أولوب (Nwafor & Ololube, 2024) من أن الهياكل البيروقراطية، بما فيها الرسمية، تؤثر بشكل كبير على ممارسات مديري المدارس.

وتشير تفاصيل النتائج إلى أن أعلى الفقرات استجابة من قبل أفراد العينة جاءت الفقرة " تحتفظ مديرية التربية بسجلات وملفات منظمة لجميع المعاملات والمراسلات الرسمية " بمتوسط حسابي ٤.٦٣١ وهو متوسط مرتفع، مما يعكس التزاماً قوياً بالتوثيق وحفظ السجلات، وهو سمة أساسية في الإدارة البيروقراطية لضمان الشفافية والمتابعة. بينما أدنى الفقرات استجابة من قبل أفراد العينة جاءت الفقرة " تتطلب الإجراءات الإدارية المرور بخطوات متعددة للحصول على موافقات وتوقيعات رسمية " بمتوسط حسابي ٤.٠٨٨ وهو متوسط مرتفع. ورغم ارتفاع هذا التقدير، إلا أنه قد يلمح إلى ما أشار إليه الخبراء في مشكلة الدراسة حول الروتين المعقد (Bonsu, 2024; Zhang & He, 2024)، وهو جانب حذرت منه أيضاً دراسة (Matte, 2017) من أنه قد يؤدي إلى الجمود الإجرائي إذا زاد عن حده. وعليه فإن الفقرة التي جاءت كأعلى رتبة والفقرة التي جاءت كأدنى رتبة تقديراتهم مرتفعة، مما يدل على أن المحور ككل مقبول بدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني:

هل يوجد اختلاف بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم تبعاً (الجنس، المؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار صحة الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:
الفرضية الصفرية الأولى: والتي تنص " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

نظرًا لكون متغير الجنس ثنائي الفئة (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والجدول يوضح النتائج:

جدول (١٠)

نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة الدلالة Sig.
التخصص والكفاءة	ذكر	157	4.237	329	0.958	0.385
	أنثى	174	4.137			
تقسيم العمل	ذكر	157	4.284	329	0.582	0.557
	أنثى	174	4.244			
التسلسل الهرمي	ذكر	157	4.337	329	0.529	0.544
	أنثى	174	4.373			
الرسمية (القواعد والتعليمات)	ذكر	157	4.410	329	0.637	0.613
	أنثى	174	4.445			
الدرجة الكلية	ذكر	157	4.317	329	0.631	0.816
	أنثى	174	4.300			

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig. أكبر من (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لتقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات البيروقراطية، ومجالاتها الأربعة. وهذا يعني عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لواقع الممارسات البيروقراطية تبعاً لمتغير الجنس، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع الممارسات البيروقراطية تبعاً لمتغير الجنس بعاملين رئيسيين: أولاً، طبيعة الأنظمة واللوائح البيروقراطية الموحدة في وزارة التربية والتعليم، والتي تطبق على جميع المديرين بغض النظر عن جنسهم. فمبادئ البيروقراطية الفيدرالية، كما استعرضتها الأدبيات (مثل Yilmaz & Telsaç, 2021)، تركز على "عدم الشخصية" و"الموضوعية" التي تتجاوز الفروق بين الجنسين. ثانياً، تشابه الأدوار القيادية والمسؤوليات الإدارية التي يشغلها المديرون والمديرات، مما يوحد تجربتهم مع الإجراءات البيروقراطية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حروب (٢٠١٥) التي لم تجد أيضاً فروقاً تعزى لمتغير الجنس في نفس السياق الفلسطيني، مما يعزز من مصداقية النتيجة الحالية.

الفرضية الصفرية الثانية

والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

نظرًا لكون متغير المؤهل العلمي ثنائي الفئة (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والجدول يوضح النتائج:

جدول (١١)

نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية لواقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة الدلالة Sig.
التخصص والكفاءة	بكالوريوس	205	4.676	٣٢٩	١٣,٧٣١	٠,٠٠١
	ماجستير فأعلى	126	3.384			
تقسيم العمل	بكالوريوس	205	4.489	٣٢٩	٩,٤٦٢	٠,٠٠١
	ماجستير فأعلى	126	3.897			
التسلسل الهرمي	بكالوريوس	205	4.484	٣٢٩	٥,٧٩١	٠,٠٠١
	ماجستير فأعلى	126	4.147			
الرسمية (القواعد والتعليمات)	بكالوريوس	205	4.676	٣٢٩	١٠,٣٠٧	٠,٠٠١
	ماجستير فأعلى	126	4.026			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	205	4.581	٣٢٩	١١,١٨٤	٠,٠٠١
	ماجستير فأعلى	126	3.863			

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig. أقل من (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لتقديرات مديري المدارس... وهذا يعني وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات البيروقراطية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس.

يشير وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس في تقديرهم لواقع الممارسات البيروقراطية إلى أن المستوى التعليمي المتقدم قد يصاحبه توقعات أعلى نحو المرونة الإدارية ومستوى نقدية أكبر تجاه الممارسات البيروقراطية التقليدية. فمن المحتمل أن يكون لدى حملة المؤهلات العليا (الماجستير فأعلى)، بحكم دراستهم المعقدة، وعي أكبر

بالتحديات النظرية والتطبيقية للبيروقراطية، وربما اطلاع أوسع على النماذج الإدارية الحديثة التي تدعو للمرونة واللامركزية. وهذا ينسجم مع ما طرحته دراسات مثل دهار (٢٠٢٤) حول محدودية النموذج الفبيري، ودراسة حسني وآخرون (٢٠٢٤) التي دعت إلى "بيروقراطية بديلة". هذا الوعي النقدي قد يؤدي إلى تقييم أكثر تحفظاً لواقع الممارسات مقارنة بحملة البكالوريوس الذين قد يكونون أكثر قبولاً أو تكييفاً مع الأنظمة القائمة، أو لديهم نظرة أكثر إيجابية لهذه الممارسات.

التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات الإجرائية الموجهة لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم ولقيادات مديريات التربية، على النحو التالي:

١. تشكيل لجان مراجعة دورية للإجراءات الإدارية في مديريات التربية، تضم في عضويتها ممثلين عن مديري المدارس، وتكون مهمتها تحديد الإجراءات الروتينية الطويلة واقتراح آليات لتبسيطها أو تحويلها إلى معاملات إلكترونية لتعزيز الكفاءة والمرونة.
٢. تعزيز الشفافية في عمليات التوظيف والترقية للمناصب الإدارية والقيادية، من خلال نشر معايير الاختيار بشكل واضح، وتشكيل لجان مقابلات تضم أعضاء من خارج المديرية لضمان أقصى درجات الحياد والموضوعية، وتفعيل مبدأ الجدارة على حساب أي اعتبارات أخرى.
٣. تصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس حول "التعامل الفعال مع النظام البيروقراطي". يمكن من خلال هذه البرامج تزويد المديرين باستراتيجيات للاستفادة من جوانب النظام الإيجابية وتجاوز تحدياته الإجرائية، مع تصميم ورش عمل متقدمة لحملة المؤهلات العليا تركز على نماذج القيادة الحديثة وإدارة التغيير.
٤. تفعيل آليات المشاركة في صنع السياسات من خلال إنشاء "مجالس استشارية لمديري المدارس" على مستوى كل مديرية، تجتمع بشكل دوري لمناقشة التحديات الميدانية وتقديم مقترحات عملية حول السياسات والإجراءات قبل تعميمها.

٥. إعداد ونشر "دليل إجرائي للممارسات الإدارية" يستند إلى مبادئ البيروقراطية الفعالة (الوضوح، التخصص، التسلسل، الرسمية). يتم توزيع هذا الدليل على جميع مديري المدارس ليكون مرجعاً موحداً للإجراءات، ويوضح حقوقهم وواجباتهم، ويسهل تعاملهم مع المديريات المختلفة.

مقترحات الدراسة:

حصر الباحثان المقترحات بما يلي:

١. دراسة بعنوان "أثر الممارسات البيروقراطية على الرضا الوظيفي للمعلمين والأداء المدرسي في المدارس الثانوية الفلسطينية".
٢. دراسة بعنوان "تصورات مديري المدارس الثانوية ذوي المؤهلات العلمية المختلفة للتحديات والفرص في الممارسات البيروقراطية بمديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة نوعية".

المراجع

أ المراجع العربية

- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١١). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- توام، رشاد، محارمة، إيهاب، وغسان، بهاء. (٢٠٢٣). *تسييس الوظيفة العامة في الجهاز البيروقراطي الفلسطيني: إعلاء الموالاة وإقصاء المعارضة*. مجلة حكمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، ١٦٥-١٣٥، (٧)٤.
- حروب، رمضان إبراهيم محمد. (٢٠١٥). *واقع الممارسات البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.
- زواتيني، عبد العزيز، ووصالي، اسماعيل. (٢٠٢٣). *ممارسة السلطة وضبط الاختلال الوظيفي بمنظمات العمل: قراءة في النموذج البيروقراطي لماكس فيبر والتحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه*. مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، ١٩(١)، ١١٦٥-١١٤٥.
- سعيد، مليكة بن زينة نعيمة. (٢٠٢٢). (٢٠٢٢). *البيروقراطية من نظرية تنظيمية الى مشكلة ادارية دراسة ميدانية ببلدية عين الطلبة* (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- صبري، صلاح يحيى صلاح. (٢٠٢١). *البيروقراطية التمثيلية: دراسة حالة محافظة قلقيلية*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٦(١٥)، ١٧٠-١٥٤.
- عبد الرحيم، محمد عباس محمد. (٢٠٢٠). *الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس*. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(١١)، ٦٤٥-٦٥٨.
- عبد المتجلي، محمد علي محمد. (٢٠٢١). *استراتيجية مقترحة للشراكة البحثية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عرايس، جمعة صابر جمعة حسين. (٢٠١٨). *تصور مقترح للمسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- هلال، ناجي عبد الوهاب. (٢٠٢٠). *تصور مقترح للحد من تداعيات هجرة الكفاءات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الجهود الدولية*. مجلة كلية التربية. بورسعيد، ٢٩(٢٩)، ٢٨٠-١٧٧.

بالمراجع الأجنبية

- Adam, E. (2023). Reviving the sociology of organizations in higher education: the case of how global university rankings influence the strategic management of Canadian universities. *International Review of Sociology*, 34(1), 90-109.
- AKCAKAYA, M. (2016). Weber'in bürokrasi kuramının bugünü ve geleceği [The present and future of Weber's theory of bureaucracy]. *Gazi University Journal of Social Sciences*, 3(8), 275-295. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kaytek/issue/64162/927834>
- Asad, A. (2021). From bureaucratic-centralism management to school based management: managing human resources in the management of education program. *Indonesian Research Journal in Education| IRJE*, 5(1), 201-225.
- Balıkçı, A. (2022). A Qualitative Research on Bureaucracy from the Perspective of Vice Principals in Türkiye. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6(1), 1.
- Barbieri, B., Bellini, D., Scaratti, G., Mondo, M., Pinna, R., Galletta, M., & Simone, S. D. (2024). Examining the interplay between positive and negative bureaucracy characteristics and job satisfaction: The moderating role of resistance to change for neo-managerial approaches. *AKADEMISK KVARTER*, (29), 16-34.
- Benati, I., & Coccia, M. (2023). Rewards in bureaucracy and politics. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 11628-11633). Cham: Springer International Publishing.
- Bonsu, C. O. (2024). The Effects of Bureaucracy on Organizational Performance. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(2), 1795-1802.
- Chang, A., & Brewer, G. A. (2022). Street-level bureaucracy in public administration: A systematic literature review. *Public management review*, 25(11), 2191-2211.
- Changach, J. K., & Muricho, P. W. (2013). Challenges facing principals in financial management in secondary schools in Wareng District, Uasin Gishu County, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 4(18), 96-106.
- Clegg, S. (1994). Weber and Foucault: Social theory for the study of organizations. *Organization*, 1(1), 149-178.

- Dhar, S. (2024). FLAWS AND LIMITATIONS OF MAX WEBER'S IDEAL BUREAUCRACY IN THE CONTEXT OF SOUTH ASIAN DEVELOPING COUNTRIES. *EVOLVING*, 49.
- Dogan, M. (2020). *Bureaucracy*. In *Encyclopedia of creativity* (3rd ed., Vol. 1, pp. 415-419). Academic Press.
- Dourgkounas, G. (2025). Bureaucracy and control. The case of quality assurance. *Academia*, (39-40), 94-111.
- du Gay, P., & Lopdrup Hjorth, T. (2024). Organizing States: The continuing relevance of formal organization within political administration. *Organization Theory*, 5(1), 26317877241235944.
- Hassani, M., Rafiei Atani, A., Hamidizadeh, M. R., & Abdolhamid, M. (2024). An alternative form of bureaucracy; the operational framework of the city's governing authority. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(5), 4278.
- Hinings, C. R., & Greenwood, R. (2001). The dynamics of strategic change. John Wiley & Sons.
- Kalberg, S. (2021). *Max Weber's sociology of civilizations: a reconstruction*. Routledge.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kumar. (2016). Bureaucratic Theory by Max Weber – A Review Study. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, Vol. XII, Issue No. 23.
- Langer, J., Feeney, M. K., & Lee, S. E. (2017). Employee fit and job satisfaction in bureaucratic and entrepreneurial work environments. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 135-155.
- Lesmana, D., Rosadi, B., Hermana, D., Liu, R., & Winarno, A. (2022). Analyzing the effect of bureaucratic leadership on public service motivation and job performance. *Journal of Local Government Issues (LOGOS)*, 5(2), 114-127. <https://doi.org/10.22219/logos.v5i2.20904>
- Liu, C. (2021). *Bureaucracy*. In *Keywords in the study of environment and society* (pp. 143-147). Routledge.
- Lounsbury, M., & Carberry, E. J. (2005). From king to court jester? Weber's fall from grace in organizational theory. *Organization studies*, 26(4), 501-525.
- Matte, R. (2017). Bureaucratic structures and organizational performance: A comparative study of Kampala capital city authority and national

- planning authority. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 9(1), 1-16.
- Monteiro, P., & Adler, P. S. (2022). Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. *Academy of Management Annals*, 16(2), 427-475.
- Mugambi, M. M., & Courtney, S. J. (2020). System leadership as depoliticisation: Reconceptualising educational leadership in a new multi-academy trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 893-910.
- Mumtaz, Z., & Nakray, K. (2025). Toward a theorization of ideal type bureaucratic regimes: A comparative perspective from India and Pakistan. *Administrative Theory & Praxis*, 1-29.
- Nwafor, I. N., & Ololube, P. N. (2024). The impact of bureaucratic structures on the performance of school principals in public secondary schools. *International Journal of Environment, Engineering & Education*, 6(2), 96-106. <https://doi.org/10.55151/ijeedu.v6i2.135>
- Nyadera, I. N., & Islam, M. N. (2020). Link between administration, politics, and bureaucracy. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 7681-7688). Cham: Springer International Publishing.
- Poazi, F. D. W., & Ebipiri, M. T. (2024). A review and practice of classical and contemporary management theories: The acceptability, relevance, and challenges of African organisations. *International Journal of Management and Social Sciences*, 10(4).
- Putra, R., & Ali, H. (2022). Organizational behavior determination and decision making: Analysis of skills, motivation and communication (Literature review of human resource management). *Dynasty International Journal of Business Management*, 3(3), 420-431.
- Saputra, A., Mahardika, A., & Izharsyah, J. R. (2021). The Rationality of the Max Weber Bureaucracy Model in the Modernization of the Public Services Bureaucracy of the Industrial Era 4.0 (Case Study of Medan City E-KTP Services). *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(3), 6677-6687.
- Serpa, S., & Ferreira, C. M. (2019). The concept of bureaucracy by Max Weber. *International Journal of Social Science Studies*, 7(2), 12-18.

- Sørensen, E., & Torfing, J. (2024). The ideational robustness of bureaucracy. *Policy and Society*, 43(2), 141-158.
- Thomann, E., James, O., & Deruelle, T. (2024). Interventions to reduce bureaucratic discrimination: a systematic review of empirical behavioural research. *Public Management Review*, 1-28.
- Toye, J. (2007). Modern bureaucracy. Institutional Change and Economic Development. *United Nations University Press: Tokyo*, 75-94.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.
- Weber, M. (1958). The three types of legitimate rule. *Berkeley Publications in Society and Institutions*, 4(1), 1-11.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons.
- Yılmaz, V., & Telsaç, C. (2021). Authority and Bureaucracy from Weber's Perspective. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 42-52.
- Zhang, X., & He, Y. (2024). Bureaucratic entrepreneurship: how frontline bureaucrats promote policy innovation. *Journal of Public Policy*, 44(2), 411-435.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولى



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم،.....

يقوم الباحثان بإعداد أطروحة الدكتوراه بعنوان الممارسات البيروقراطية وفق نظرية ماكس فيبر في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في برنامج القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد هذه الاستبانة، ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة عملية واختصاص، أرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة وتحكيمها، وابداء رأيكم وملاحظاتكم القيمة، مع خالص الشكر والتقدير والامتنان على وقتكم ومجهودكم وملاحظاتكم التي ستثري هذه الاستبانة وتسهم في تحسين جودة الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثان: د. سماح غيث مشهور

أ.د. محمود أحمد أبو سمرة

القسم الأول: البيانات الأولية			
المديرية	☐ نابلس	☐ جنوب الخليل	☐ رام الله
الجنس	☐ ذكر	☐ انثى	
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس	☐ أعلى من بكالوريوس	
سنوات الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات	☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	☐ أكثر من ١٠ سنوات
مرحلة المدرسة	☐ ثانوية	☐ أساسية	
خبرة في العمل الإداري	☐ أقل من خمس سنوات	☐ من ٥ - ١٠ سنوات	☐ أكثر من ١٠ سنوات

المحور الأول: الممارسات البيروقراطية في مديرية التربية والتعليم					
المجال الأول: التخصص والكفاءة (Specialization and Competence)					غير موافق بشدة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					١. يتم اختيار الموظفين من قبل المديرية بناءً على توافق تخصصاتهم مع متطلبات الوظيفة
					٢. تحرص المديرية على اختيار المتقدمين الأكثر كفاءة وجدارة لشغل الوظائف
					٣. يعمل موظفو المديرية في مجالات تتطلب مهارات فنية متخصصة
					٤. يتم تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة بناءً على مجال التخصص

					٥. يتلقى موظفو المديرية تدريباً ودعماً لتطوير مهاراتهم في مجال التخصص الوظيفي.
					٦. يتم الاعتماد على الكفاءة عند تقييم الأداء من قبل المديرية
					٧. يُنظر إلى الكفاءة والخبرة كأساس للتقدم الوظيفي في المؤسسة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثاني: تقسيم العمل (Division of Labor)
					٨. المهام الوظيفية في مديرية التربية مقسمة بوضوح بين مختلف الموظفين في المديرية
					٩. يعرف الموظف في المديرية نطاق مسؤولياته المحددة في وظيفته
					١٠. لا يوجد تداخل بين مهام العمل في المديرية
					١١. تساعد تقسيم العمل على تجنب الازدواجية في تنفيذ المهام في المديرية
					١٢. تسير إجراءات العمل في المديرية بسلاسة نتيجة تقسيم العمل
					١٣. حين توجه مدير المدرسة للمديرية لأمر ما يعرف جيداً أين يتوجه
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثالث: التسلسل الهرمي (Hierarchy)
					١٤. يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد مستويات السلطة في مديرية التربية
					١٥. يعرف مدير المدرسة من هو المسؤول المباشر عنه
					١٦. يتم الالتزام بالتسلسل الإداري في المراسلات الرسمية من قبل مديرية التربية

					١٧. ترفض مديرية التربية المراسلات الصاعدة التي لا تكون وفق التسلسل الإداري
					١٨. تأتي التعليمات الرسمية من مديرية التربية وفق التسلسل الإداري
					١٩. الالتزام بالتسلسل الهرمي مع مديرية التربية يعيق انجاز العمل
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الرابع: الرسمية (القواعد واللوائح) (Formality – Rules & Regulations)
					٢٠. لدى مديرية التربية قواعد ولوائح مكتوبة لتنظيم اجراءات العمل
					٢١. تتم المعاملات والمراسلات الرسمية بشكل مكتوب موثق
					٢٢. تُطبق القواعد والإجراءات على جميع الموظفين دون تحيز
					٢٣. تتطلب الإجراءات الإدارية المرور بخطوات متعددة للحصول على موافقات وتوقيعات رسمية
					٢٤. يتم التركيز على اتباع الإجراءات الرسمية بدقة
					٢٥. تتسم العلاقات المهنية داخل مديرية التربية بالرسمية بعيداً عن العلاقات الشخصية
					٢٦. يتم الاحتفاظ بسجلات وملفات منظمة لجميع المعاملات والمراسلات الرسمية في مديرية التربية

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

استبانة

حضرة مديرة/ المدرسة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثان بإعداد دراسة بعنوان: الممارسات البيروقراطية وفق نظرية ماكس فيبر في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في برنامج القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد هذه الاستبانة، ويأمل الباحثان من حضراتكم التكرم بالإجابة عن فقراتها، ولن تستخدم البيانات التي تقدمونها إلا لأغراض البحث العلمي، مع بالغ الشكر والتقدير لجهودكم.

ولكم فائق الاحترام والتقدير

الباحثان: د. سماح غيث مشهور

أ.د. محمود أحمد أبو سمرة

متغيرات الدراسة:

- الجنس: ذكر
- المؤهل العلمي: بكالوريوس
- انثى
- أعلى من بكالوريوس

محاور الاستبانة وفقراتها:

المحور الأول: الممارسات البيروقراطية في مديرية التربية والتعليم					
المجال الأول: التخصص والكفاءة (Specialization and Competence)	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١. يتم اختيار الموظفين في المديرية بناءً على توافق تخصصاتهم مع متطلبات الوظيفة					
٢. تحرص المديرية على اختيار الموظفين الأكثر كفاءة وجدارة لشغل الوظائف					
٣. يعمل موظفو المديرية في مجالات تتطلب مهارات فنية متخصصة					
٤. يتم تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة بناءً على مجال التخصص					
٥. يتم الاعتماد على الكفاءة عند تقييم الأداء من قبل المديرية					
٦. يُنظر إلى الكفاءة والخبرة كأساس للتقدم الوظيفي في مديرية التربية					
المجال الثاني: تقسيم العمل (Division of Labor)					
٧. تُقسّم المديرية المهام الوظيفية بين الموظفين وفقاً لتخصصاتهم					
٨. يعرف الموظف في المديرية نطاق مسؤولياته المحددة في وظيفته					
٩. تتسم مهام العمل في المديرية بالوضوح					

					والتحديد
					١٠. يمنع تقسيم العمل في المديرية الازدواجية في تنفيذ المهام
					١١. تسير إجراءات العمل في المديرية بسلاسة نتيجة تقسيم العمل
					١٢. يعرف مدير المدرسة أين يتوجه حين يقصد المديرية لأمر ما
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المجال الثالث: التسلسل الهرمي (Hierarchy)
					١٣. تتوفر في المديرية هيكلية تنظيمية واضحة تحدد مستويات السلطة والمسؤولية
					١٤. يعرف مدير المدرسة من هو المسؤول المباشر عنه
					١٥. تلتزم مديرية التربية بالتسلسل الإداري في المراسلات الرسمية.
					١٦. ترفض مديرية التربية المراسلات الصاعدة التي لا تكون وفق التسلسل الإداري
					١٧. تأتي التعليمات الرسمية من مديرية التربية وفق التسلسل الإداري
					١٨. يعيق الالتزام بالتسلسل الهرمي مع مديرية التربية انجاز العمل
					المجال الرابع: الرسمية (القواعد واللوائح والتعليمات) (Formality – Rules & Regulations)
					١٩. تمتلك مديرية التربية قواعد ولوائح مكتوبة تنظم إجراءات العمل
					٢٠. تتم المعاملات والمراسلات الرسمية بشكل مكتوب وموثق

					٢١. تُطبق القواعد والإجراءات على جميع الموظفين دون تحيز
					٢٢. تتطلب الإجراءات الإدارية المرور بخطوات متعددة للحصول على موافقات وتوقيعات رسمية
					٢٣. تتسم العلاقات المهنية داخل مديرية التربية بالرسمية بعيداً عن العلاقات الشخصية
					٢٤. تحتفظ مديرية التربية بسجلات وملفات منظمة لجميع المعاملات والمراسلات الرسمية.