

ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم للقيم البيروقراطية وعلاقتها ببعض المتغيرات (دراسة مطبقة في محافظة الزرقاء في الأردن)

أ. رابح رزق الجهني

وزارة التربية والتعليم
الأردن

د. خليل عزمي قرايين

كلية العلوم التربوية - الجامعة الهاشمية
الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية وعلاقة هذه الممارسات ببعض المتغيرات، في سبيل تقليل الآثار السلبية إن وجدت، وتحقيق نتائج ايجابية للأداء التنظيمي. قام الباحثان ببناء أداة مكونة من (٢٦) فقرة موزعة على قسمين تعلقت بأبعاد القيم البيروقراطية في النظام المثالي لماكس ويبر. وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، ثم طبقت على عينة مكونة من (٢٧٦) فرداً بنسبة ٧٠,٠٧ ٪ من أفراد المجتمع. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- أن درجة ممارسة العاملين للقيم البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء جاءت بدرجة مرتفعة لكافة القيم البيروقراطية باستثناء قيمة الجدارة في التعيين والترقية فقد جاءت متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الباحثين لدرجة ممارسة القيمة المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. مع بعض القيم البيروقراطية.

مقدمة الدراسة وخلفيتها

يعتبر ماكس فيبر ان البيروقراطية هي النموذج الأمثل للمنظمات الكبيرة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويعتقد فيبر أن النموذج الذي

وضعه هو عبارة عن بناء عقلي Mental construct، ليس من السهل تحقيقه. فيقول " أنه من النادر بل من المستحيل أن نجد في الحياة الواقعية ظواهر تنطبق تماماً على هذا النموذج الذي جاء تصميمه بطريقة عقلية خالصة، ولكنه جاء ليكون نقطة بداية لوضع إطار عام ذي أسس وقواعد لتنظيم المنظمات الكبيرة التي من شأنها زيادة الإنتاجية، ولتطبيق مبدأ الموضوعية؛ أي ترشيد سلوك العاملين وتوجيهه بطريقة منظمة رسمية تحد من العلاقات الشخصية، وتهدف إلى سيادة العلاقات الموضوعية بين أفراد المنظمة، وإتباع الأسلوب العلمي في تقسيم العمل وتوزيع المهام (Weber, 1969).

وتعني كلمة البيروقراطية حسب قاموس ويبستر بأنها (حكم المكتب) أو أنها الإدارة الحكومية التي تستخدم الروتين غير المرن (Woolf, 1979)، كما عرف ماكس فيبر البيروقراطية "بأنها ظاهرة متعددة الجوانب تشمل جوانب مختلفة وواضحة ذات علاقات متبادلة بالنسبة للمفاهيم العامة، ومن الجوانب المهمة التي تشتمل عليها البيروقراطية السلطة الكهنوتية والاتصالات الثابتة، وتقسيم العمل" (الصبيحي، ١٩٩٢).

ويعتبر التزام المنظمات بالإجراءات الإدارية القانونية، من الأمور التي تساهم في تحقيق أداء وظيفي فاعل، حيث إن الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي المقدرة والدافعية معاً، فمن الممكن أن يمتلك الفرد المقدرة على أداء عمل ما، إلا أنه لن يقوم به بشكل جيد وفاعل إذا لم يتوافر لديه الدافع والرغبة لذلك، ولن يتمكن من تأديته إذا فقد المقدرة على أداء العمل (عبدالله، ٢٠٠٢).

وبسبب اتساع الهيكل الإداري المعمول به حالياً والمسمى التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في الأردن الصادر بمقتضى المادة (١٢٠) من الدستور، ولاتساع نطاق الخدمات التي يقدمها وتعدد الوحدات الإدارية، وحيث إن النظرية الإدارية لا تحقق أهدافها إلا بممارسة سلوك إداري سليم، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

مشكلة الدراسة

تعود الممارسات البيروقراطية في الأردن إلى زمن قديم، حيث بدأت منذ قامت إمارة شرقي الأردن. فبعد خضوع الأردن للانتداب البريطاني كان الجهاز الإداري البيروقراطي أداة للحكم ورمزاً للنفوذ وليس جهازاً لخدمة المواطنين (الماضي وموسى، ١٩٨٨). وبقي التأثير السلبي للممارسات البيروقراطية السلبية مستمراً بعد انتهاء الانتداب البريطاني، وتشير المعاينة (٢٠٠٥) إلى أن ممارسات الموظفين في الأردن أدت إلى ضياع الكثير من وقت العمل في المجاملات الشخصية، والزيارات التي يقوم بها بعض الأقرباء والأصدقاء والمسؤولين والوجهاء، وعدم الالتزام بمواعيد العمل حضوراً وانصرافاً، والاعتداد الكبير بالنفس؛ ويعود في الغالب إلى التوجه الأسري والقبلي الذي نشأ عليه الموظف، ويستهدف تعزيز نزعة الرجولة، مما يؤدي إلى عدم الانصياع بسهولة إلى الأوامر والتوجيهات الإدارية.

وتعتبر القيم موجّهات للسلوك الفردي، لذلك فإن ممارسات الموظف داخل التنظيم تعكس ما يؤمن به من قيم، والبيروقراطية كنظام إداري يعتمد على مجموعة من القيم يفترض في الموظف أن يلم بها ويؤمن بها حتى يتمكن من الاندماج في المنظمة، وهذه القيم التنظيمية تعتبر الأساس الذي يقوم عليها سلوكه الوظيفي. ولكن حدوث نوع من التضارب بين القيم التي يؤمن بها الموظف وقيم المنظمة يؤدي بالضرورة إلى حدوث الانحرافات الوظيفية، مثل اضطراب الموظف إلى محاباة الأصدقاء والأقارب وتقديم خدمات تفضيلية لهم، وإلى بروز ظاهرة الشلل السياسية، ونقص الموضوعية والعدالة في المنظمة.

لذلك كله وبسبب غياب الدراسات التي اهتمت بمفهوم القيم البيروقراطية في وزارة التربية والتعليم، والممارسات البيروقراطية في الجهاز الإداري له، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في معرفتنا لدرجة ممارسة الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية، وأثر انعكاس درجة الممارسة تلك على أداء العاملين في تلك المديريات، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١ - ما درجة ممارسة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية من وجهة نظرهم؟
- ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف الجنس؟
- ٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف المؤهل العلمي؟
- ٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف المسمى الوظيفي؟
- ٥ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف سنوات الخدمة؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من ضرورة التحسين والتطوير لمخرجات العملية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال :

- (١) تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تثري المكتبة العربية بأدب تربوي متعلق بالإدارة، يفيد أصحاب القرار التربوي والعاملين في مجال الإدارة.
- (٢) تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين وأصحاب القرار في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، ببيانات وتوصيات ومقترحات مستمدة من دراسات ميدانية، تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن واقع الممارسات البيروقراطية في مديرياتهم، وعن

مستوى أدائهم الوظيفي، ومعرفة العوامل التي تساعدهم للارتقاء بمستوى الأداء لديهم.

(٣) أن نتائج هذا البحث يمكن أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وصانعي السياسات التربوية، ومديري المدارس في الاردن لأغراض التطوير الإداري في الدوائر والمؤسسات، حيث إن قضايا الإصلاح والتطوير الإداري بدأت تأخذ حيزاً في اهتمامات جلالة الملك عبد الله الثاني، من خلال العديد من القرارات التي قامت بها الحكومة من حيث اتخاذ مبادئ الشفافية، ومحاربة الفساد، وعمليات التطوير الإداري التي تشهدها المملكة الأردنية الهاشمية.

(٤) يؤمل من هذه الدراسة أن تشكل مساهمة علمية للمكتبة العربية وأن تكون قاعدة لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في المستقبل.

تعريف المصطلحات

الممارسة البيروقراطية: هي تطبيق القيم الأساسية المنبثقة عن نموذج ماكس فيبر للبيروقراطية، الذي يركز على الجدارة والكفاءة، والموضوعية، والرسمية في العلاقات، والانضباط، وطاعة الرؤساء، والاهتمام واحترام الوقت، والعلاقات الرسمية، والأقدمية في الترقية (الخصاونة، ٢٠٠٧).

أما إجرائياً فعرف الباحثان الممارسة البيروقراطية بأنها الدرجة التي يتم الحصول عليها من إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المعتمدة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي :

(١) الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء في الأردن والمتمثلة بمديري التربية، والمديرين المختصين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين والموظفين من درجة عضو قسم وكاتب؛ للعام

الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، وتم اختيار الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم لأن الدراسات السابقة لم تركز عليهم.

(٢) تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها وموضوعية ودقة استجابات أفراد عينة الدراسة عليها.

الإطار النظري للدراسة

النموذج المثالي عند ماكس فيبر

إن تحقيق النمط المثالي للنموذج البيروقراطي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

البعد الأول - علاقات السلطة :

اعتمد فيبر على مصطلح القوة للشخص الذي يستمد من السلطة للمركز الوظيفي كأساس لنظريته والتي أطلقها على التنظيمات الإدارية المختلفة سواء كانت منظمة أو دولة، فاعتبر أن القوة عبارة عن قدرة شخص معين في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين دون مقاومة، والقوة عند فيبر تنحصر في مصطلح السلطة، وفيها يمثل الأفراد للأوامر الصادرة من الرؤساء، ويعتقدون أن ذلك واجب مفروض عليهم، أي أن فيبر أدخل مسألة الاعتقاد في شرعية السلطة أو القوة، لذلك حدد ثلاثة نماذج للاعتقاد في شرعية القوة، ويتم ذلك من خلال ثلاث طرق هي؛ (الصيرفي، ٢٠٠٨):

السلطة الكاريزمية (الملهمة) Charismatic: وتقدم الولاء المطلق فيه لشخصية بطولية خارقة للعادة تجعل الرعية تستسلم وتمثل لسلطاته. فالقائد الملهم سواء كان نبياً أو بطلاً أو فيلسوفاً يقدم من المعجزات والظواهر الخارقة للعادة، ما يجعل الناس يعتقدون في شخصه، ويمتثلون بسلطانه. والولاء من هذا النوع يكون مؤقتاً ويرتبط ببقاء المواهب والمعجزات، وبوجود ذلك القائد الأسطوري.

السلطة التقليدية Traditional: وفيه تستمد القوة شرعيتها من قدسية العادات والتقاليد والتراث واحترام الماضي، والتنظيم هنا يكون وراثياً (ملكي، مشيخي، أميري، امبراطوري) أو إقطاعي وتكون الإدارة هنا محكومة بنظام موروث، فالقائد التقليدي يصدر أوامره معتمداً على مكانته الوراثية، أما ولاء الأفراد فيرجع إلى احترامهم للمكانة التقليدية (محمد، ١٩٨١). وهذا النوع من السلطة يكون فيه الولاء للحاكم وليس لواجبات الوظيفة.

السلطة القانونية Legal: وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى الدستور والقانون، وتصاغ بشكل قواعد ومعايير موضوعية ورسمية، والسلطة هنا تكون مفوضة بالقانون التي تلزم الأتباع بطاعتها بحكم القانون وليس بحكم الصفات الشخصية أو الاحترام الموروث. فالقائد أو الحاكم يمارس سلطته من خلال التزامه بالأسس القانونية الموضوعية، ويكون ولاء الأفراد من خلال إيمانهم بالإجراءات والقواعد والقوانين الموضوعية (فقيه وعبدالمجيد، ٢٠٠٩).

والنوع الأخير من السلطة (القانوني) هو المطبق في النظام الإداري البيروقراطي، التي تكون فيه السلطة نابعة من خلال القوانين الموضوعية، والتي تحدد فيها الواجبات على أساس عقلي بشكل عادل ومنطقي، لذلك نجد أن فيبر أطلق على التنظيمات التي تكون فيه السلطة قائمة على القانون بالنموذج المثالي. واعتبر أن مركز القوة الذي يشغله عضو التنظيم البيروقراطي قائم على أساس معرفته الفنية المتخصصة بالتفاصيل الدقيقة لعمله.

ويرى فيبر أن البيروقراطية لا بد أن تنتصر في النهاية لأن السلطة الملهمة أو التقليدية لا بد أن تنتهي، فعندما ينتهي عصر القائد الملهم أو الحكم التقليدي الموروث، فسوف يتحول التنظيم إلى روتين وينتهي (محمد، ١٩٨١)، أما النظام القانوني فلن يتعرض لأي اختلال لأنه موضوع على أساس عقلي رشيد، تحده قوانين وأنظمة محددة، فانهاء عصر القائد لا ينهي التنظيم، لذلك فان البيروقراطية سوف تمتاز بالاستمرارية، لان من يحكم التنظيم ويحدد الواجبات

للأفراد، هي قواعد وأنظمة محدده بكل فرد في التنظيم. لذلك في النهاية تنتصر التنظيمات العقلية وتبرز البيروقراطية كأساس وحيد للتنظيمات.

البعد الثاني - خصائص التنظيم البيروقراطي:

ارتبطت نشأة البيروقراطية بظهور الإدارة، لأن كليهما ظهر نتيجة للتعقيدات والمشاكل التي لا يمكن التغلب عليها إلا بتقسيم العمل والاعتماد على المتخصصين، والعمل وفق قواعد وقوانين مدروسة، وعليه فإن البيروقراطية ضرورة تاريخية استوجبتها ظروف التطور الحضاري في المجتمعات الإنسانية، ولا يمكن الاستغناء عنها ولا العمل بدونها، ولا يوجد بديل عنها، لذلك كان لا بد أن يمتاز النظام البيروقراطي بمجموعة من الخصائص تعتمد على الكفاءة والرشد، ووفقاً لما يراه فيبر فإن خصائص البيروقراطية هي (العميان، ٢٠٠٢)، (حسين، ١٩٩٨)، (Perrow, 1979):

- ١ - التخصص الوظيفي حيث يجرأ العمل إلى مهام محددة لكي يعرف كل فرد ما هو متوقع منه وليكتسب الكفاءة في جزئيات وظيفته.
- ٢ - تدرج هرمي للسلطة يضمن رقابة المستويات الأعلى على المستويات الأدنى وهذا التدرج يظهر حدود السلطة لكل فرد في التنظيم.
- ٣ - احترام الوظيفة أي تعتبر الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم البيروقراطي مهنة رئيسية له يجري إعداده وتأهيله لممارستها.
- ٤ - العلاقات بين الأفراد رسمية وغير شخصية تعتمد على ما تحدده القوانين فالعلاقات داخل التنظيم هي علاقات بين المراكز وليست بين الأفراد الشاغلين لهذه الوظائف.
- ٥ - اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على المؤهل و الجدارة في العمل.
- ٦ - وجود ضوابط محددة لأداء العمل ووجود أنظمة وقواعد مكتوبة تحدد للعاملين واجباتهم وحقوقهم، حتى لا يتأثر العمل بتغيير أو استبدال الأفراد في الوظيفة، وضمان عدم خضوع الإجراءات للآراء والاعتبارات الشخصية.

- ٧ - إشغال الوظائف في التنظيمات البيروقراطية يكون على أساس التعيين وليس الانتخاب. والتعيين يكون بناءً على المهارات الفنية، والتعليم الرسمي أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية والأسرية.
- ٨ - فرص التقدم والترقي في العمل يكون بناءً على الأقدمية أو الانجاز أو كليهما معاً.
- ٩ - يخضع سلوك الموظف لنظام محدد للمراقبة والضبط.
- ١٠ - فصل الملكية عن الإدارة. أي أن الموظف يعمل وهو منفصل تماماً عن ملكية وسائل الإدارة ودون أن يحق له امتلاك منصبه (الصرن، ٢٠٠٤).
- كما أن الأفراد لا يمتلكون المناصب في التنظيم، فتولي الوظائف لا يكون بالوراثة أو بالانتخاب بل يكون بالتعيين.

البعد الثالث مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي :

- يتحدد مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي على النحو التالي (محمد، ١٩٨١):
- * ولاء الموظف التام للوظيفة ولمصلحة العمل وإن تعارض مع مصلحته الشخصية.
 - * تدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف الذي يعتبر أساس تطوره الوظيفي وذلك بناءً على أقدميته وإنجازه في العمل.
 - * احتفاظ الموظف بوظيفته بصفة دائمة ما لم توقع عليه عقوبات تأديبية.
 - * تقاضي الموظف راتباً شهرياً في أثناء عمله وراتباً تقاعدياً عند إنهاء خدماته.
 - * يتمتع الموظف البيروقراطي باحترام وأهمية تمنع إهانته أو مخالفة أوامره.
 - * حصول الموظف على التدريب الكافي الذي يجعله متخصصاً في عمله.

القيم البيروقراطية

إن الإدارة وليدة المجتمع الذي تنشأ فيه لذا من الصعوبة فصل هذه الإدارة عن المؤثرات الاجتماعية المحيطة بها، فالتركيبة الاجتماعية، والعلاقات،

والسلوكيات السائدة داخل المجتمع تنتقل إلى الجهاز الإداري، وتؤثر على الأنماط السلوكية للعاملين فيه، وتُعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المجتمعات، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم. وهي بذلك تُوفّر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات؛ (الزعبي، ٢٠٠٨).

ويمكن القول أن الفرد في حياته اليومية يتحرك من خلال القيم التي يؤمن بها، فالقيمة هي ما يعتبره الفرد مهماً، وذا قيمة في حياته، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً، ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم، ولذلك لا يمكن إغفال دراسة القيم عند تحليل السلوك الإنساني، وفهم السلوك التنظيمي للمنظمات.

وتكمن أهمية القيم في كونها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع. كما ينظر إليها كقوة محركة ومنظمة للسلوك، ومحددة للأهداف والسياسات، بينما تعمل القيم كمعيار لتوجيه السلوك وبناء شخصية الفرد (البطش وجبريل، ١٩٩١)، وتظهر أهمية القيمة في أنها تعمل كوظيفية تكيفية حيث إن هناك الكثير من القيم تتعلق بنمط معين من السلوك، وتدل على التكيف مثل الطاعة والانسجام مع الآخرين وضبط النفس والانجاز (الصمادي، ٢٠٠١).

ويشير العوامل (١٩٩٣) إلى أن المصدر الأساسي للقيم المؤثرة في النظام الإداري في الدول الغربية المتقدمة يعود أصلاً للأساس القانوني العقلاني، الذي تأثر إلى حد كبير بالفكر الرأسمالي ومنظوره المادي للأشياء والغايات والأهداف والسلوكيات والأفراد، وتركيزه على العقلانية، والواقعية، والحرية الفردية، والموضوعية، والتنافس، وتكافؤ الفرص، والجدارة، واحترام الوقت، وفي المقابل فإن فرد رجز يؤكد على أن القيم الاجتماعية في الدول النامية وخصوصاً تلك المتعلقة بالمركز الاجتماعي والسلطة والانتماءات العائلية والقبلية وغيرها، تلعب دوراً مهماً في التأثير على السلوك الإداري في هذه الدول. وفي هذا الصدد، أشارت العديد من الدراسات إلى أن البيروقراطيات في الدول

النامية ليست موجهة نحو الأداء والانجاز، وتحقيق أهداف هذه المنظمات البيروقراطية (هيدي، ١٩٧٩).

تم التركيز في هذه الدراسة على القيم البيروقراطية المعروفة والمنبثقة عن نموذج ماكس فيبر المثالي للبيروقراطية، وهذه القيم تعتبر من المزايا التي تمتاز بها البيروقراطية وتشمل:

١ - الوقت: يعتبر وقت الموظف في التنظيم البيروقراطي ملك لعمله وليس له شخصياً، يستثمره في انجاز المعاملات الرسمية وخدمة أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

٢ - السرية في العمل: يطلع الموظف بحكم وظيفته على أسرار متنوعة تخص الدولة أو المجتمع أو الأفراد، وإن إفشاء هذه الأسرار قد ينجم عنه آثار سلبية، ويلحق الضرر بالتنظيم على المستوى المادي أو المعنوي (حمادات، ٢٠٠٦). والنظام البيروقراطي يعتبر السرية وسيلة من وسائل القوة (الجوهري، ١٩٩٨).

٣ - الدقة في العمل: تحرص المنظمة البيروقراطية على الدقة بإنجاز الموظف لعمله ومهامه بلا أخطاء أو تقصير أو إهمال ودون تأخير أو تأجيل، أو التمييز بين معاملات المراجعين، مما يؤدي إلى تعطل مصالح التنظيم والمتعاملين معه من الجمهور (الشيخلي، ١٩٩٩). فعدم وجود دقة في عمل الموظف تؤدي إلى خفض الأداء وزيادة التكاليف وبالتالي فشل المنظمة.

٤ - الإنجاز: الإنجاز في التنظيم البيروقراطي السبيل الوحيد للموظفين لإثبات الذات، في سبيل الحصول على ترقية في السلم الوظيفي، خاصة عندما يتوقع هؤلاء أن تقييم أدائهم وترقيتهم، وتقدمهم في السلم الوظيفي سيتم وفقاً لمعيار معين من التميز والإنجاز.

٥ - الجدارة في التعيين والترقية: إن عملية التعيين والترقية في النظام البيروقراطي تعتمد على أسس ومعايير تستند على الرشد والعقلانية

كالمؤهلات الدراسية والخبرات والقدرات الأدائية (حجازي، ٢٠٠٢)؛ بهدف فصل الوظائف عن التأثيرات غير الموضوعية التي تنشأ عن الاعتبار المحلية والطبقية والعنصرية وغيرها من الأمور غير الشرعية (النوري، ١٩٩٩). فاختيار المرشحين يتم على أساس المؤهلات التقنية.

٦ - الأقدمية في الترقية: تعتبر الاقدمية من الأسس التي تعتمدها البيروقراطية لترقية الموظفين اضافة لانجاز وكفاءة الموظف في التنظيم، لذلك تستند ترقية الموظف على الاقدمية أو الجدارة أو كليهما معاً (المجذوب، ٢٠٠٢).

٧ - التخصص الوظيفي: تقوم البيروقراطية على أساس تقسيم المهام، بحيث يكون لكل وظيفة تخصص دقيق ومحدد، تشمل واجبات وظيفية سبق تحديدها كجزء من تقسيم العمل وفقاً للقواعد والتعليمات النافذة وذلك حتى يدرك كل موظف بأن هذه الاختصاصات هي واجبات رسمية لا بد وأن يلتزم بأدائها (الجوهري، ١٩٩٨).

٨ - الانضباط في العمل: تفرض البيروقراطية على الموظف الالتزام بسلوك منضبط داخل التنظيم يحدد بموجب قواعد وقوانين تلزم الموظف باحترامها قبل اتخاذ أي قرار، والتصرف ضمن حدود السلطات والصلاحيات الممنوحة له، وعدم إهمال الواجبات الوظيفية، كأن يقوم بتأدية بعض المهام وإهمال البعض الآخر بدون أي مبرر قانوني أو عذر شرعي؛ (حبيش، ١٩٩١).

٩ - خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء: يفترض التنظيم البيروقراطي ضرورة خضوع الموظف لسلطة رئيسه المباشر وتنفيذ أوامره وتعليماته. إن طاعة شاغلي المناصب الدنيا لأوامر المناصب الأعلى صاحبة السلطة عليها لا يعني الطاعة الشخصية، ولكنها طاعة لأمر غير شخصي، بمعنى أن منصبهم يطيع المنصب الأعلى وليس شخصهم هو الذي يطيع الشخص الأعلى (حمادي، ١٩٧٩).

١٠ - خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل: إن إيمان الموظف بهذه القيمة سيعمل على قيام الموظف بترجيح مصلحة العمل وجعلها هدفاً له مما يكون له الأثر في ابتعاده عن التفكير في تحقيق أية مصالح شخصية أو مكاسب مادية بطريقة غير مشروعة لا تقرها القوانين والأنظمة (حجازي، ٢٠٠٢)؛ مما يكون له الأثر في سرعة البت في القضايا، وتحري السلوك المثالي في الأداء، وعدم المحاباة أو التمييز في تقديم الخدمات، أو الميل إلى استغلال السلطة الوظيفية لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية، مثل قبول هدايا، أو أي عمل يتعارض مع أهداف التنظيم (ياغي، ١٩٩٥).

١١ - الموضوعية: الموضوعية وفقاً للتنظيم البيروقراطي تعني الالتزام بالقواعد والنظم الرسمية الرشيدة والتجرد من العوامل الشخصية، واستبعاد الآراء المسبقة، والمعتقدات الموروثة في تقييم الأمور (المعاينة، ٢٠٠٥). لذلك جعل فيبر الموضوعية في المنظمة محل العواطف والعلاقات الشخصية والتقديرية، وذلك حتى لا يتصرف الموظفون طبقاً لأهوائهم ونزواتهم الشخصية.

١٢ - الرسمية في العلاقات بين العاملين داخل المنظمة وبين العاملين والمراجعين: اعتبر فيبر أن العلاقات الرسمية هي التي يجب أن توجه سير التنظيم، "فداخل التنظيم يجب أن تكون العلاقات بين المراكز (الوظائف) وليس بين الأفراد الشاغلين لهذه المراكز" (المجذوب، ٢٠٠٢).

كما حدد النموذج البيروقراطي العلاقة بين الموظف والمراجعين من خارج التنظيم بأنها علاقة تقوم على أساس القوانين واللوائح الرسمية والتجرد من العلاقات الإنسانية والصلات الاجتماعية دون أي اعتبارات شخصية.

الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات العربية والاجنبية في البيروقراطية والقيم التي تنادي بها.

الدراسات العربية:

دراسة (علاء الدين، ١٩٩٦) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر بعض العوامل (البيروقراطية، العدالة في معاملة المراجعين، الوساطة، المصلحة العامة) في مستوى العلاقة بين المواطنين وموظف الخدمة العامة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع أفراد الدراسة والبالغ عددهم (٨٠٠) مراجع موزعين على (١٠) مؤسسات حكومية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكور أكثر انتقاداً من الإناث لأسلوب المعاملة التي يتلقونها من موظف الخدمة العامة وأن عامل الوساطة هو من أكثر العوامل من حيث التأثير السلبي في هذه العلاقة يليه القيم الشخصية للموظف ثم العدالة في معاملة المراجعين، ثم بيروقراطية الجهاز الإداري وأخيراً درجة وعي المراجع بالمصلحة العامة.

دراسة الصرايرة وأحمد (١٩٩٩) هدفت إلى التعرف على آراء موظفي الأجهزة الحكومية حول دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية وجهود الإصلاح والتنمية، والعوامل والدوافع التي تدفع المواطن إلى إتباع الممارسات السلبية في علاقته اليومية مع موظفي الخدمة العامة. تكونت عينة الدراسة من (٤٧٦) موظفاً موزعين على عدد من الأجهزة الحكومية، توصلت الدراسة إلى أن ولاء المواطنين للأجهزة العامة هو في مستوى أقل من ولائهم للمرجعيّات الأخرى كالعشيرة أو الأسرة، وإلى لجوء غالبية المواطنين إلى الوساطة والمحسوبية دون القواعد والتعليمات، وأن المواطن يقدم أهدافه وأهداف الجماعة التي ينتمي إليها على أهداف التنظيم، كما أن الموظفين لا يعتبرون الوساطة والمحسوبية مخالفة صريحة للقانون بل هي وسيلة لتسهيل معاملات المواطنين.

دراسة الكيلاني وسكجها (٢٠٠٠): هدفت التعرف على مدى انتشار ظاهرة الوساطة في المجتمع الأردني، وتم إجراؤها على عينة طبقية قوامها ٤٠٠ موظف كان اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات الخاصة. توصلت هذه الدراسة إلى أن ٨٧٪ من الأردنيين يؤكدون

على وجوب القضاء على الوساطة ويعتبرونها شكلاً من أشكال الفساد مع تأكيد ٩٠٪ من العينة أنهم سيلجأون إليها عند الحاجة. كما توصلت الى ان ٦٥٪ من الأردنيين المستطلعة آراؤهم يلجأون إلى الوساطة في إنجاز معاملاتهم.

دراسة المعاينة (٢٠٠٥) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية لدى العاملين في بعض الوزارات الاردنية وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، وبلغت عينة الدراسة (٣٢١) موظفاً، توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسطاً من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية).

دراسة عواد (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين معهم في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية شملت (٥٠) قائداً تربوياً و(٢٠٠) رئيس قسم يعملون في (٢٥) مديرية موزعين على محافظات المملكة وأقاليمها في الشمال والوسط والجنوب. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم للسلوك الإداري البيروقراطي، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم كانت بشكل عام مرتفعة. كما أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر القادة الإداريين التربويين المشرفين عليهم كانت بشكل عام مرتفعة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة كل من كانينجهام والصريرة (Cunningham and Sarayrah, 1993)؛ هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر عامل الوساطة في العلاقة بين المواطنين والموظفين في الجهاز الحكومي الأردني. وبلغت عينة الدراسة (٣٤٠)

موظفاً حكومياً. توصلت الدراسة إلى أن للولاء العشائري وعلاقة القرابة والعلاقات غير الرسمية أثراً في تفشي هذه الظاهرة في الجهاز الحكومي الأردني. قدمت الدراسة عدة حلول للتقليل من تأثير هذا العامل في العلاقة بين الموظفين والمواطنين أهمها ضرورة ترسيخ قيم اجتماعية أساسها العدالة والمساواة في أسلوب تعامل موظف الخدمة العامة مع جمهور المواطنين.

دراسة الخصاونة (Khasawneh, 1994a). هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الدوائر الحكومية في الأردن حيث تم التركيز على جانبين من جوانب هذه العلاقة: الجانب الأول يتعلق بمدى التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين والجانب الثاني يتعلق بمدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (٤٢٤) موظف حكومي. توصلت الدراسة إلى أن التعامل الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين يتأثر بشكل كبير بالعلاقات والصلات الشخصية وأن الرؤساء لا يشجعون المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار.

دراسة الخصاونة (Khasawneh, 1994b). هدفت التعرف على البيئة الاجتماعية للموظفين الحكوميين وتأثيرها في سلوكهم الإداري. وبلغت عينة الدراسة (٢٤١) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً من ثلاثة دوائر مركزية (ضريبة الدخل، الأحوال المدنية، وزارة الشؤون البلدية والقروية). توصلت الدراسة إلى أن القيم البيروقراطية الغربية التي تقوم على الأسلوب القانوني العقلاني والتعامل اللاشخصي تتعارض وتتصارع مع الممارسات الاجتماعية والإدارية في الدول النامية. من مظاهر الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم البيروقراطية ضعف ولاء العاملين لمؤسسات الخدمة المدنية وأهدافها حيث تتأثر الأنماط السلوكية للعاملين بالضغط والتوقعات الاجتماعية.

دراسة (Khasawneh, 1996): هدفت إلى اكتشاف ومقارنة توجه المنظمات البيروقراطية في الأردن والإمارات نحو الأداء. وبلغت عينة الدراسة (٢٥٠) موظفاً حكومياً أردنياً، أما العينة الإماراتية فقد تكونت من (٢١١)

موظفًا. توصلت الدراسة أن هنالك مستوى متوسط من التوجه نحو الأداء في المنظمات البيروقراطية في كل من الإمارات والأردن.

دراسة (Kenneth & Laurence, 2006) حول العلاقة بين القيم البيروقراطية والسيطرة السياسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن البيروقراطيات حساسة جداً للقوى السياسية، وأن على الباحثين أخذ القيم البيروقراطية في الاعتبار عند بذل أي جهد لتقييم درجة السيطرة السياسية. وبينت النتائج أيضاً أن القيم البيروقراطية أكثر أهمية في تفسير أي نتائج ومخرجات بيروقراطية من العوامل السياسية.

الدراسة الميدانية وهدفها

هدف الدراسة الميدانية هو تحديد درجة ممارسة الموظفين الإداريين للقيم البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء واثراً انعكاس درجة تلك الممارسة على أداء العاملين فيها.

منهجية الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج التحليلي الذي يعد مناسباً لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مراكز مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء وتشمل (الزرقاء الأولى، الزرقاء الثانية، الرصيفة) ويبلغ عددهم حوالي (٣٨١) موظفًا وموظفة؛ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

عينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة الموظفين الإداريين في مراكز مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (٢٧٦). استتشت هذه الدراسة المدارس التابعة للمديريات، لأنه يتم فيها ممارسة الأمور الفنية مثل التدريس،

وليس لها علاقة باتخاذ قرارات إدارية، ويقتصر دورها على تطبيق القرارات الصادرة من المديريات التابعة لها. في حين أن مراكز المديريات لها ارتباط مباشر ووثيق بالعمل الإداري وبالتالي فإن استجابات المبحوثين فيها على بنود الاستبانة، يمكن على الأرجح أن يعكس الممارسات البيروقراطية في هذه المديريات. تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، واسترجع منها (٢٧٦) استبانة بنسبة عائد بلغت (٧٢,٤٪)، وتم استبعاد (٩) من الاستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (٢٦٧) استبانة وبما نسبته (٧٠,٠٧٪) من مجتمع الدراسة؛ وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (١)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٢٠	٨٢,٤٠٪
	أنثى	٤٧	١٧,٦٠٪
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢١	٧,٩٠٪
	٣٠-٣٩ سنة	٨٠	٣٠,٠٪
	٤٠-٤٩ سنة	١١٧	٤٣,٨٪
	٥٠ سنة فأكثر	٤٩	١٨,٤٪
المستوى الوظيفي	مدير	٨	٣,٠٪
	رئيس قسم	٣٧	١٣,٩٪
	مشرف	٥٧	٢١,٣٪
	عضو قسم	١٦٥	٦١,٨٪
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع أو أقل	٥٨	٢١,٧٪
	بكالوريوس	١٠٩	٤٠,٨٪
	دراسات عليا	١٠٠	٣٧,٥٪

تابع/ جدول رقم (١)
وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٥٥	٢٠,٦%
	من ٦-١٠ سنوات	٣٠	١١,٢%
	١١-١٥ سنة	٤٠	١٥,٠%
	١٦ سنة فما فوق	١٤٢	٥٣,٢%

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير استبانة صممت لقياس درجة ممارسة القيم البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، وتم الاسترشاد في بناء فقرات الاستبانة بدراسة (Khasawneh, 1994a) ودراسة (المعاطيه، ٢٠٠٥) ودراسة (الزعيبي، ٢٠٠٨). ويوضح الجدول رقم (٢) متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.

وبعد ذلك تم ترجمة سلم الإجابة الخاص بفقرات الاستبانة وعددها (٢٦) فقرة من سلم لفظي إلى سلم كمي، وذلك بإعطاء فئة الإجابة "كبيرة جداً" أربع درجات، وفئة الإجابة "كبيرة" ثلاث درجات، وفئة الإجابة "قليلة" درجتين، وفئة الإجابة "قليلة جداً" درجة واحدة. وتم تصنيف درجة ممارسة أفراد العينة للقيم البيروقراطية إلى ثلاثة مستويات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) حسب متوسطات إجابات أفراد العينة لكل فقرة على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدايات} - \text{الحد الأدنى للبدايات}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{٤ - ١}{٣} = ١$$

وبذلك تكون المستويات الثلاثة للممارسة البيروقراطية على النحو الآتي:

- اعتُبر المتوسط الحسابي الذي يقع بين (١ - ٩٩) درجة ممارسة منخفضة
 - اعتُبر المتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢ - ٩٩) درجة ممارسة متوسطة
 - اعتُبر المتوسط الحسابي الذي يقع بين (٣ - ٤) درجة ممارسة مرتفعة
- بالنسبة للفقرات السلبية، تم عكس درجات الإجابة فيها؛ علماً أن الفقرات السلبية بالنسبة لدرجة الممارسة البيروقراطية هي أرقام: (١٢) (١٣) (١٤) (٢٣) (٢٦).

جدول رقم (٢)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	الفقرات
أبعاد القيم البيروقراطية	
١- الوقت	٤-١
٢- السرية في العمل	٦-٥
٣- الإنجاز	٨-٧
٤- الدقة في العمل	١٠-٩
٥- الجدارة في التعيين والترقية	١٣-١١
٦- التخصص الوظيفي	١٥-١٤
٧- الانضباط في العمل	١٧-١٦
٨- خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء	١٩-١٨
٩- خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	٢١-٢٠
١٠- الموضوعية	٢٣-٢٢
١١- الرسمية في العلاقات	٢٦-٢٤

صدق الأداة: للتحقق من صدق محتوى فقرات الاستبانة، تم عرضها على (١٢) محكماً من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في الجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، ومديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، وطلب من المحكمين التأكد من ملائمة فقرات الدراسة

لموضوعها وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية، وبناءً على ملاحظاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة. وتكونت الأداة في صورتها الأولية من ٣٠ فقرة، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تبين أن بعض الفقرات وعددها (٤) كان ارتباطها بمجالاتها متدنياً، فتم حذفها وبذا أصبح عددها (٢٦) فقرة.

ثبات الأداة : تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا Cronbach - Alpha ، حيث كان معامل الثبات للمجالات ككل (٠,٨٩) وقد عدّ هذا المقدار مرتفعاً ودالاً على الثبات وكافياً لأهداف الدراسة.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحديد الأهمية النسبية لها. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة باختبار الفروق بين المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين على الممارسات للقيم البيروقراطية لديهم. واستخدم اختبار (t.test) لاختبار الفروق الإحصائية بين متغير (الجنس) وتقييم المبحوثين لممارسات القيم البيروقراطية السائدة لديهم.

متغيرات الدراسة :

تناولت هذه الدراسة خمسة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد موضحة كما يلي:

- أ) متغير درجة ممارسة القيم البيروقراطية ولها ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع).
- ب) متغير الجنس وله فئتان (ذكر/أنثى).

- (ج) متغير المستوى الوظيفي وله أربع مستويات (مدير، رئيس قسم، مشرف، كاتب).
- (د) متغير المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس، دراسات عليا)
- (هـ) متغير عدد سنوات الخدمة ولها أربع مستويات (أقل من ٥ سنوات). (٦-١٠ سنوات). (١١-١٥ سنة)، (أكثر من ١٦ سنة).

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الموظفين في مديريات التربية والتعليم للقيم البيروقراطية من خلال الأبعاد التي تمثل القيم البيروقراطية حسب النظام المثالي لماكس فيبر والجدول رقم (٣) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية في مديرياتهم

تسلسل الفقرات	القيم البيروقراطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
٦-٥	السرية في العمل	٣,٦٥	٠,٥١	١	مرتفع
١٠-٩	الدقة في الأداء	٣,٦٤	٠,٤٤	٢	مرتفع
١٧-١٦	الانضباط في العمل	٣,٥٨	٠,٤٦	٣	مرتفع
٨-٧	الإنجاز	٣,٥٧	٠,٤٤	٤	مرتفع
١٩-١٨	خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء	٣,٥٤	٠,٥٤	٥	مرتفع
٢١-٢٠	خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	٣,٤٧	٠,٦٠	٦	مرتفع

تابع/ جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية في مديرياتهم

تسلسل الفقرات	القيم البيروقراطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
٤-١	الوقت	٣,٤١	٠,٤٤	٧	مرتفع
١٥-١٤	التخصص الوظيفي	٣,٢٧	٠,٧٣	٨	مرتفع
٢٦-٢٤	الرسمية في العلاقات	٣,١٥	٠,٥٢	٩	مرتفع
٢٣-٢٢	الموضوعية	٣,٠٣	٠,٦١	١٠	مرتفع
١٣-١١	الجدارة في التعيين و الترقية	٢,٨٢	٠,٥٩	١١	متوسط
٢٦-١	البيروقراطية كافة	القيم	٣,٣٨	٠,٣٢	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (٣) أن المتوسط العام لممارسات القيم البيروقراطية مجتمعة بلغ (٣,٣٨) وبانحراف معياري (٠,٣٢)؛ مما يشير إلى مستوى مرتفع من الممارسة للقيم البيروقراطية. أما بالنسبة لترتيب هذه القيم البيروقراطية حسب درجة انسجامها مع القيم الاجتماعية فقد جاء على النحو التالي: (السرية في العمل، الدقة في الأداء، الانضباط، الإنجاز، الخضوع للرؤساء، خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، الوقت، التخصص الوظيفي، الرسمية في العلاقات، الموضوعية، الجدارة في التعيين والترقية). وعلى الرغم من أن المتوسط العام للممارسات البيروقراطية جاء مرتفعاً إلا أن درجة ممارسة الجدارة في الترقية والتعيين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٥٩).

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$) في درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبارات لتقييم المبحوثين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء والمتعلق بدرجة ممارسة القيم البيروقراطية تبعاً لمتغير الجنس لمعرفة إن كان هناك فروق فردية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

وبين الجدول رقم (٥) نتائج اختبار ت لتقييم المبحوثين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء والمتعلق بدرجة ممارسة القيم البيروقراطية تبعاً لمتغير الجنس. أشارت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع أبعاد القيم البيروقراطية تعزى لمتغير الجنس، باستثناء بعد الجدارة في التعيين والترقية، فقد تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت (-٢,٥٣٣) بدلالة إحصائية ٠,٠١٢، لصالح الإناث حيث كان تقييم المبحوثين الذكور للقيمة المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية أقل من تقييم المبحوثين الإناث. فبلغ متوسط تقييم الذكور لهذه القيمة (٢,٧٩) في حين كان تقييم الإناث (٣,٠٣).

الجدول رقم (٥)

نتائج اختبار t لتقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الوقت	ذكر	٢٢٠	٣,٤٢	٠,١٦	-٠,٣٦٦	٠,٧١٤
	أنثى	٤٧	٣,٤٤	٠,٣٨		
السرية في العمل	ذكر	٢٢٠	٣,٦٥	٠,٥٢	-٠,٢١٨	٠,٨٢٧
	أنثى	٤٧	٣,٦٧	٠,٤٩		
الإنجاز	ذكر	٢٢٠	٣,٥٧	٠,٤٥	-٠,١٧١	٠,٨٦٤
	أنثى	٤٧	٣,٥٩	٠,٤٢		

تابع/ الجدول رقم (٥)

نتائج اختبار t لتقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية
تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الدقة في الأداء	ذكر أنثى	٢٢٠ ٤٧	٣,٦٥ ٣,٦٤	٠,٤٦ ٠,٤٣	٠,١٣٠	٠,٨٩٦
الجدارة في التعيين والترقية	ذكر أنثى	٢٢٠ ٤٧	٢,٧٩ ٣,٠٣	٠,٥٩ ٠,٦٢	٢,٥٣٣-	٠,٠١٢*
التخصص الوظيفي	ذكر أنثى	٢٢٠ ٤٧	٣,٢٦ ٣,٣٣	٠,٧٦ ٠,٥٩	٠,٥٩٨-	٠,٥٥٠
الانضباط في العمل	ذكر أنثى	٢٢٠ ٤٧	٣,٥٨ ٣,٥٦	٠,٤٦ ٠,٥٠	٠,٢٤١	٠,٨١٠
خضوع الرؤوس لسلطة الرؤساء	ذكر أنثى	٢٢٠ ٤٧	٣,٥٥ ٣,٥٦	٠,٥٦ ٠,٤٨	٠,٢٠٨-	٠,٨٣٦
خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	ذكر أنثى	٢٢٠ ٤٧	٣,٤٨ ٣,٤٦	٠,٦١ ٠,٥٧٨٨٨	٠,٢٧٥	٠,٧٨٤
الموضوعية	ذكر أنثى	٢٢٠ ٤٧	٣,٠٢ ٣,٠٧	٠,٦٢ ٠,٦٢	٠,٥٤٥-	٠,٥٨٦
الرسمية في العلاقات	ذكر أنثى	٢٢٠ ٤٧	٣,١٤ ٣,٢٢	٠,٥٣ ٠,٥١	٠,٩٢١-	٠,٣٥٨
جميع القيم البيروقراطية	ذكر أنثى	٢٢٠ ٤٧	٣,٣٧ ٣,٤٢	٠,٣٤ ٠,٢٦	٠,٩٦٢-	٠,٣٣٩

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$) في درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف المؤهل العلمي؟

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس درجة ممارسة القيم البيروقراطية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء حسب فئات المؤهل العلمي لهم.

جدول رقم (٦)

تحليل التباين الأحادي لتقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الوقت	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٣,٨٤٤ ٤٩,٢٧٩	١,٢٨١ ٠,١٨٧	٦,٨٣٩	٠,٠٠٠
السرية في العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٢,٦٧٥ ٦٦,٦٢٤	٠,٨٩٢ ٠,٢٥٣	٣,٥٢٠	٠,٠١٦
الإنجاز	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٠,٧٢٦ ٥٢,٧٧٦	٠,٢٤٢ ٠,٢٠١	١,٢٠٦	٠,٣٠٨
الدقة في الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٠,٥٤٩ ٥٣,٢٥٤	٠,١٨٣ ٠,٢٠٢	٠,٩٠٤	٠,٤٤٠
الجدارة في التعيين والترقية	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,٤٠٨ ٩٤,١٤٤	٠,٤٦٩ ٠,٣٥٨	١,٣١١	٠,٢٧١
التخصص الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٨,١٩٣ ١٣٥,٣٧١	٢,٧٣١ ٠,٥١٥	٥,٣٠٦	٠,٠٠١
الانضباط في العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,٠٥٨ ٥٦,٢٩١	٠,٣٥٣ ٠,٢١٤	١,٦٤٧	٠,١٧٩
خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,١١٤ ٧٩,٢٥٣	٠,٣٧١ ٠,٣٠١	١,٢٣٢	٠,٢٩٨
خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,٣٤٣ ٩٥,٢٩٤	٠,٤٤٨ ٠,٣٦٢	١,٢٣٥	٠,٢٩٧
الموضوعية	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,١٦٥ ٩٩,٥٩٥	٠,٣٨٨ ٠,٣٧٩	١,٠٢٥	٠,٣٨٢

تابع/ جدول رقم (٦)

تحليل التباين الأحادي لتقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرسمية في العلاقات	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٠,٧٠٨ ٧٢,٨١٤	٠,٢٣٦ ٠,٢٧٧	٠,٨٥٣	٠,٤٦٦
جميع القيم البيروقراطية	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٠,٥٣٧ ٢٧,٥٦٦	٠,١٧٩ ٠,١٠٥	١,٧٠٩	٠,١٦٦

❖ مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

تشير بيانات الجدول رقم (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة (بالوقت والسرية في العمل والتخصص الوظيفي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتشير هذه النتيجة إلى أن تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً يختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية على بقية الأبعاد البيروقراطية، يبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية للقيم البيروقراطية حسب فئات المؤهل العلمي. ولأغراض تحديد مواقع الفروق في تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والتخصص الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية؛ جدول رقم (٨).

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية
حسب فئات المؤهل العلمي

المتوسطات الحسابية لفئات المؤهل العلمي				القيمة البيروقراطية
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة	
٣,٥٧	٣,٣٢	٣,٣٣	٣,٦٣	الوقت
٣,٦٩	٣,٧٢	٣,٤٦	٣,٨٨	السرية في العمل
٣,٦٣	٣,٥٢	٣,٥٨	٣,٧٥	الإنجاز
٣,٦٧	٣,٦٠	٣,٧١	٣,٦٣	الدقة في الأداء
٢,٩١	٢,٧٦	٢,٨٢	٢,٥٨	الجدارة في التعيين والترقية
٣,٤٤	٣,٢٥	٢,٩٨	٣,٧٥	التخصص الوظيفي
٣,٥٤	٣,٦١	٣,٥٥	٤,٠٠	الانضباط في العمل
٣,٤٩	٣,٦٠	٣,٥٩	٣,٢٥	خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء
٣,٥١	٣,٤	٣,٤٥	٤,٠٠	خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل
٣,٠٦	٣,٠٤	٣,٩٣	٣,٣٨	الموضوعية
٣,٢٠	٣,١٠	٣,١٩	٣,٣٣	الرسمية في العلاقات

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية التي
كان لها دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين على درجة ممارسة القيم
البيروقراطية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المقارنة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
الوقت	دراسات عليا - دبلوم	٠,٢٤	❖ ٠,٠١٥
	دراسات عليا - بكالوريوس	٠,٢٥	❖ ٠,٠٠١
السرية في العمل	بكالوريوس - دبلوم	٠,٢٥	❖ ٠,٠٣٠
التخصص الوظيفي	دراسات عليا - دبلوم	٠,٤٥	❖ ٠,٠٠٣

❖ مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$

يبين الجدولان السابقان أن نتائج المقارنات البعدية حسب متغير المؤهل العلمي يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا من جهة والمبحوثين من ذوي المؤهل العلمي دبلوم كلية وبكالوريوس على بعد الوقت، وبلغ متوسط إجابات ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا (٣,٥٧) مقارنة مع (٣,٣٣)، (٣,٣٢) للفئتين دبلوم كلية وبكالوريوس على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

كما تبين أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس ومتوسط إجابات المبحوثين من فئة دبلوم كلية على متغير السرية في العمل، حيث بلغ متوسط إجابات فئة بكالوريوس (٣,٧٢) مقارنة مع (٣,٤٦) لفئة دبلوم كلية فما دون ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

وتبين أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين من ذوي المؤهل دراسات عليا ومتوسط إجابات المبحوثين من فئة دبلوم كلية على متغير التخصص الوظيفي. فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من دراسات عليا (٣,٤٤) مقارنة مع (٢,٩٨) لفئة دبلوم كلية ولصالح المبحوثين من حملة مؤهل دراسات عليا.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف المسمى الوظيفي؟

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس درجة ممارسة القيم البيروقراطية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء حسب المسمى الوظيفي لهم.

جدول رقم (٩)

تحليل التباين الأحادي لتقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الوقت	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٥,٤٠٤ ٤٧,٧١٩	١,٨٠١ ٠,١٨١	٩,٩٢٧	❖,٠,٠٠٠
السرية في العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٢,٧١٠ ٦٦,٥٨٩	٠,٩٠٣ ٠,٢٥٣	٣,٥٦٨	❖,٠,٠١٥
الإنجاز	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٢,٧٤١ ٥٠,٧٦١	٠,٩١٤ ٠,١٩٣	٤,٧٣٣	❖,٠,٠٠٣
الدقة في الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,٠٥٧ ٥٢,٧٤٦	٠,٣٥٢ ٠,٢٠١	١,٧٥٧	٠,١٥٦
الجدارة في التعيين والترقية	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٤,٤٧٨ ٩١,٠٧٤	١,٤٩٣ ٠,٣٤٦	٤,٣١٠	❖,٠,٠٠٥
التخصص الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١٣,٥٥٢ ١٣٠,٠١١	٤,٥١٧ ٠,٤٩٤	٩,١٣٨	❖,٠,٠٠٠
الانضباط في العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٢,٠٩٠ ٥٥,٢٥٩	٠,٦٩٧ ٠,٢١٠	٣,٣١٥	❖,٠,٠٢١
خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٠,٢٧٧ ٨٠,٠٩٠	٠,٠٩٢ ٠,٣٠٥	٠,٣٠٣	٠,٨٢٣
خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٢,٤٣٠ ٩٤,٢٠٧	٠,٨١٠ ٠,٣٥٨	٢,٢٦١	٠,٠٨٢
الموضوعية	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٥,٩٠٢ ٩٤,٨٥٨	١,٩٦٧ ٠,٣٦١	٥,٤٥٥	❖,٠,٠٠١
الرسمية في العلاقات	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,٧١٩ ٧١,٨٠٣	٠,٥٧٣ ٠,٢٧٣	٢,٠٩٩	٠,١٠١
جميع القيم البيروقراطية	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٢,٢٢٢ ٢٥,٨٨١	٠,٧٤١ ٠,٠٩٨	٧,٥٢٧	❖,٠,٠٠٠

❖ مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة (بالوقت، السرية في العمل، الإنجاز، الجدارة في التعيين والترقية، التخصص الوظيفي، الانضباط في العمل، والموضوعية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. هذه النتيجة تشير إلى أن تقييم المبحوثين لدرجة الممارسة للقيم البيروقراطية المذكورة آنفاً تختلف باختلاف مسمياتهم الوظيفية. أما بقية القيم فإن المبحوثين يتقاربون في تقييمهم لدرجة الممارسة للقيم البيروقراطية.

ولأغراض تحديد مواقع الفروق في تقييم المبحوثين لدرجة الممارسة للقيم البيروقراطية على ضوء مسمياتهم الوظيفية فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية حسب فئات المسمى الوظيفي لاستجابات المبحوثين جدول رقم (١٠) كذلك اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، الموضحة في الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية لتقييم البيروقراطية حسب فئات المسمى الوظيفي

المتوسطات الحسابية لفئات المسمى الوظيفي				القيمة البيروقراطية
موظف	مشرف	رئيس قسم	مدير	
٣,٣٢	٣,٥٧	٣,٥٥	٣,٨٨	الوقت
٣,٦٠	٣,٦٣	٣,٨٨	٣,٨٨	السرية في العمل
٣,٥١	٣,٦١	٣,٧٣	٣,٩٤	الإنجاز
٣,٦١	٣,٦٧	٣,٧٤	٣,٨٨	الدقة في الأداء
٢,٧٦	٢,٨٢	٣,١٠	٣,١٧	الجدارة في التعيين والترقية
٣,١٢	٣,٣٧	٣,٧٧	٣,٣٨	التخصص الوظيفي
٣,٥٧	٣,٦١	٣,٦٨	٣,١٣	الانضباط في العمل
٣,٥٥	٣,٦٠	٣,٤٩	٣,٥٦	خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء
٣,٤٢	٣,٥٤	٣,٥٨	٣,٨٨	خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل
٢,٩٥	٣,٠٠٠٠	٣,٣٤	٣,٤٤	الموضوعية
٣,١١	٣,٢١	٣,٢٣	٣,٥٠	الرسمية في العلاقات

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على درجة ممارسة القيم البيروقراطية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	المقارنة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
الوقت	مدير - موظف	٠,٥٦	❖ ٠,٠٠٥
	رئيس قسم - موظف	٠,٢٤	❖ ٠,٠٢٥
	مشرف - موظف	٠,٢٥	❖ ٠,٠٠٢
السرية في العمل	رئيس قسم - موظف	٠,٢٨	❖ ٠,٠٣٠
الإنجاز	رئيس قسم - موظف	٠,٢٢	❖ ٠,٠٥٠
الجدارة في التعيين والترقية	رئيس قسم - موظف	٠,٣٤	❖ ٠,٠١٨
التخصص الوظيفي	رئيس قسم - موظف	٠,٦٥	❖ ٠,٠٠٠
الانضباط في العمل	رئيس قسم - مدير	٠,٥٥	❖ ٠,٠٢٥
	مشرف - مدير	٠,٤٩	❖ ٠,٠٤٩
الموضوعية	رئيس قسم - موظف	٠,٣٩	❖ ٠,٠٠٧

❖ مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$

يبين الجدولان السابقان (١٠، ١١) أن نتائج المقارنات البعدية حسب متغير المسمى الوظيفي يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين ذوي المسمى الوظيفي (مدير)، (رئيس قسم)، (مشرف) من جهة والمبجوثين من ذوي المسمى الوظيفي موظف على متغير الوقت، وبلغ متوسط إجابات ذوي المسمى الوظيفي مدير (٣,٨٨)، رئيس قسم (٣,٥٥)، مشرف (٣,٥٧) مقارنة مع فئة موظف حيث بلغ متوسط الإجابات لديهم (٣,٣٢). ولصالح المبجوثين ذوي المسمى الوظيفي (مدير، رئيس قسم، مشرف).

وبين الجدول رقم (١٠) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبجوثين ذوي المسمى الوظيفي رئيس قسم، ومتوسط إجابات المبجوثين من ذوي المسمى الوظيفي موظف لصالح المبجوثين من فئة رئيس قسم وذلك على

أبعاد القيم البيروقراطية المتمثلة في كل من السرية في العمل، الإنجاز، الجدارة في التعيين والترقية، التخصص الوظيفي، الموضوعية.

ومن الملاحظات الجديرة بالاهتمام أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات الباحثين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس قسم، مشرف) ومتوسط إجابات الباحثين من ذوي المسمى الوظيفي مدير لصالح الباحثين من فئة رئيس قسم، مشرف وذلك على بعد الانضباط في العمل. حيث بلغ متوسط استجابات الباحثين على بعد الانضباط في العمل لفئة المسمى الوظيفي رئيس قسم (٣,٦٨) وفئة مشرف (٣,٦١). في حين بلغ متوسط استجابات الباحثين من فئة مدير على نفس البعد (٣,١٣).

خامساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة باحتراف سنوات الخدمة؟

يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس درجة ممارسة القيم البيروقراطية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء حسب متغير سنوات الخدمة.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الباحثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت، والدقة في العمل، والجدارة في الترقية والتعيين، والموضوعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وعليه فإن تقييم الباحثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً يختلف باختلاف سنوات.

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الباحثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة بالسرية في العمل، الإنجاز، التخصص الوظيفي،

الانضباط في العمل، خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء، خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، والرسمية في العلاقات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتشير هذه النتيجة إلى أن المبحوثين بغض النظر عن سنوات خدمتهم يتقاربون في تقييمهم لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً.

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين الأحادي لتقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الوقت	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٤,٦٤٢ ٤٨,٤٨١	١,٥٤٧ ٠,١٨٤	٨,٣٩٤	❖٠,٠٠٠
السرية في العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,٦٩٠ ٦٧,٦١٠	٠,٥٦٣ ٠,٢٥٧	٢,١٩١	٠,٠٨٩
الإنجاز	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٠,٢٤٤ ٥٣,٢٥٨	٠,٠٨١ ٠,٢٠٣	٠,٤٠١	٠,٧٥٢
الدقة في الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٢,٧٢٩ ٥١,٠٧٤	٠,٩١٠ ٠,١٩٤	٤,٦٨٤	❖٠,٠٠٣
الجدارة في التعيين والترقية	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٣,٧٢٠ ٩١,٨٣٢	١,٢٤٠ ٠,٣٤٩	٣,٥٥١	❖٠,٠١٥
التخصص الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٣,٧٨٦ ١٣٩,٧٧٧	١,٢٦٢ ٠,٥٣١	٢,٣٧٥	٠,٠٧١
الانضباط في العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,٢٩٤ ٥٦,٠٥٤	٠,٤٣١ ٠,٢١٣	٢,٠٢٤	٠,١١١
خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	١,٧٠٣ ٨٧,٦٦٤	٠,٥٦٨ ٠,٢٩٩	١,٨٩٨	٠,١٣٠
خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٠,٨١١ ٩٥,٨٢٦	٠,٢٧٠ ٠,٣٦٤	٠,٧٤٢	٠,٥٢٨

تابع/ جدول رقم (١٢)

تحليل التباين الأحادي لتقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الموضوعية	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٤,٥٠٣ ٩٦,٢٥٧	١,٥٠١ ٠,٣٦٦	٤,١٠٢	٠,٠٠٧
الرسمية في العلاقات	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٠,٨٣٢ ٧٢,٦٩٠	٠,٢٧٧ ٠,٢٧٦	١,٠٠٣	٠,٣٩٢
جميع القيم البيروقراطية	بين المجموعات داخل المجموعات	٣ ٢٦٣	٠,٦٥٩ ٢٧,٤٤٤	٠,٢٢٠ ٠,١٠٤	٢,١٠٧	٠,١٠٠

❖ مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$

ولأغراض تحديد مواقع الفروق في تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت، والدقة في العمل، والموضوعية على ضوء سنوات خدمتهم، تم استخدام المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حسب فئات سنوات الخدمة جدول رقم (١٣)، كذلك استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، الموضحة في الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية للقيم البيروقراطية حسب فئات سنوات الخدمة

المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخدمة				القيمة البيروقراطية
أقل من ٥	٦ - ١٠	١١ - ١٥	أكثر من ١٦	
٣,١٧	٣,٤٩	٣,٤٣	٣,٥٠	الوقت
٣,٦٥	٣,٤٥	٣,٧٥	٣,٦٨	السرية في العمل
٣,٥٢	٣,٥٧	٣,٦٠	٣,٥٩	الإنجاز
٣,٤٥	٣,٧٣	٣,٦٤	٣,٧٠	الدقة في الأداء
٢,٧٧	٣,٠٤	٢,٦١	٢,٨٧	الجدارة في التعيين والترقية

تابع/ جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية للقيم البيروقراطية حسب فئات سنوات الخدمة

المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخدمة				القيمة البيروقراطية
أقل من ٥	٦ - ١٠	١١ - ١٥	أكثر من ١٦	
٣,١٤	٣,٢٢	٣,١١	٣,٣٨	التخصص الوظيفي
٣,٥٥	٣,٦٧	٣,٧١	٣,٥٣	الانضباط في العمل
٣,٥٨	٣,٥٧	٣,٧١	٣,٤٩	خضوع الرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء
٣,٣٧	٣,٥٢	٣,٥٣	٣,٥٠	خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل
٢,٩١	٢,٨٨	٢,٨٨	٣,١٥	الموضوعية
٣,٠٧	٣,١٠	٣,١٦	٣,٢٠	الرسمية في العلاقات

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على درجة ممارسة القيم البيروقراطية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	المقارنة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
الوقت	(١٠-٦) - أقل من ٥	٠,٣٣	❖,٠١٢
	أكثر من ١٦ - أقل من ٥	٠,٣٣	❖,٠٠٠
الدقة في العمل	أكثر من ١٦ - أقل من ٥	٠,٢٥	❖,٠٠٦
الموضوعية	(١٠-٦) - (١٥-١١)	٠,٤٣	❖,٠٢٨

❖ مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$

يتضح من الجدولين السابقين (١٣، ١٤) أن نتائج المقارنات البعدية حسب متغير سنوات الخدمة يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين ذوي سنوات الخدمة (١٠-٦). وذوي الفئة (١٦ سنة فأكثر) من جهة والمبشرين من فئة سنوات الخدمة (أقل من ٥) على متغير الوقت، وبلغ متوسط إجابات ذوي سنوات خدمة (١٠-٦) سنوات (٣,٤٩). ذوي سنوات خدمة ١٦ سنة فأكثر (٣,٥٠) مقارنة مع فئة أقل من ٥ سنوات التي بلغ

متوسط إجاباتهم (٣, ١٧). ولصالح المبحوثين ذوي سنوات خدمة (٦-١٠) وأكثر من ١٦ سنة. استناداً إلى ذلك فإن المبحوثين من فئة (٦-١٠)، أكثر من ١٦ سنة هم الأكثر ممارسة والتزاماً بالقيمة البيروقراطية المتعلقة بالوقت.

ويبين الجدول رقم (١٤) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة أكثر من ١٦ سنة ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات؛ حيث بلغت (٢٥, ٠) لصالح المبحوثين من فئة سنوات خدمة أكثر من ١٦ سنة، وذلك على بعد القيمة البيروقراطية المتعلقة بالدقة في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين من فئة سنوات خدمة أكثر من ١٦ سنة (٣, ٧٠). في حين كان متوسط إجابات المبحوثين من فئة سنوات خدمة أقل من ٥ سنوات (٣, ٤٥).

ويتضح من الجدول رقم (١٤) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (٦-١٠) ومتوسط إجابات الفئة (١١-١٥) على بعد القيمة البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في الترقية والتعيين فبلغ الفرق بين المتوسطين (٤٣, ٠) بمستوى دلالة إحصائية بلغت ٠, ٠٢٨، ولصالح المبحوثين من فئة سنوات خدمة (٦-١٠) سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي على بعد الجدارة في الترقية والتعيين لفئة ٦-١٠ سنوات (٣, ٠٤) في حين بلغ المتوسط لفئة ١١-١٥ سنة على نفس البعد (٢, ٦١).

أشارت نتائج تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والدقة في الأداء والجدارة في الترقية والتعيين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (١٦ سنة فأكثر) و(أقل من ٥). استناداً إلى ذلك فإن المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (١٦ سنة فأكثر) و(٦-١٠) هم الأكثر تصوراً للقيمة البيروقراطية المتعلقة بالوقت والدقة في العمل.

مناقشة النتائج والتوصيات

فيما يلي مناقشة النتائج تبعاً لتسلسل أسئلة الدراسة.

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :ما درجة ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية من وجهة نظرهم؟

يظهر من النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة ممارسة القيم البيروقراطية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء مرتفعة بشكل عام حيث سجلت جميع القيم مستوى مرتفعاً من الممارسة وكان المستوى العام لكافة القيم البيروقراطية مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٨)، باستثناء درجة ممارسة قيمة الجدارة في الترقية والتعيين التي سجلت مستوى ممارسة متوسط فكان متوسطها (٢,٨٢). وتعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب مجتمع الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم يتمتعون بمستويات تعليمية عالية، تجعلهم مؤهلين للحكم على تصرفاتهم بحيث تكون هذه التصرفات إيجابية تعكس مستوى التعليم، وتجعلهم يدركون أن الالتزام بالقيم التنظيمية سيؤدي إلى نجاح المنظمة التي يعملون بها مما يكون له الأثر الكبير في التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة العامة، كما أنها تولد لديهم الإحساس بأن نجاح منظماتهم هو نجاح بالنسبة لهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج (المعاينة، ٢٠٠٥) التي أجريت على عدد من الوزارات الأردنية عام ٢٠٠٥م. كما اتفقت هذه النتائج جزئياً مع دراسة (العوامل، ١٩٩٣).

يلاحظ أن ترتيب القيم اختلف من حيث أهميتها بالاعتماد على متوسطها الحسابي فاحتلت قيمة السرية في العمل المرتبة الأولى في حين جاءت قيمة الجدارة في الترقية والتعيين المرتبة الأخيرة من الممارسة، وسجلت قيمة السرية مستوى مرتفع من الممارسة وتفسر هذه النتيجة بأن مجتمع الموظفين في مديريات التربية يتمتعون بمستويات تعليمية عالية تجعلهم يؤمنون بأن السرية في العمل مطلب ضروري للتوجه نحو الأداء وواجب حتمي تفرضه الأنظمة

واللوائح والتعليمات، كما أن التفريط فيها يشكل إساءة لأخلاقيات الوظيفة العامة.

في المرتبة الأخيرة جاءت درجة ممارسة الجدارة في التعيين والترقية في المرتبة الحادية عشرة وسجلت مستوى متوسطاً من الممارسة (٢,٨٢)، يتبين من هذه النتيجة أن لدى مجتمع الدراسة توجه متوسط نحو الجدارة في التعيين والترقية ولكن على الرغم من هذا التوجه إلا أن عملية التوظيف والترقية في الوظيفة العامة ما زالت تتأثر بالاعتبارات الشخصية والعائلية. ويمكن رد ذلك إلى أهمية التعيين في الوظيفة العامة خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة ومستوى المعيشة وقلة الشواغر، بالإضافة إلى الضغوط السياسية من قبل الوزراء وقيادات الأحزاب وأصحاب المراكز في المجتمع على المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في إحداث وظائف ليس لها ضرورة أو في تعيين الموظفين على الدرجة الرابعة، أضف إلى ذلك تقبل التقاليد القبلية والعائلية الواسطة والمحسوبية، فالواسطة في المجتمعات النامية عموماً لا تعتبر أمراً شاذاً بل أمراً طبيعياً وتحظى بقبول اجتماعي واسع، كما أن عدم تفعيل القوانين والتشريعات التي تنظم شؤون الوظيفة العامة وغياب المسائلة الوظيفية يشجع مثل هذه الممارسات.

إزاء ما تقدم من نتائج الدراسة، فإن الإجابة عن السؤال الأول من الدراسة والمتعلق بدرجة ممارسة العاملين الإداريين للقيم البيروقراطية قد سجل مستوى مرتفعاً بشكل عام، وجاءت هذه النتائج متفقة جزئياً مع دراسة (العوامل، ١٩٩٣) التي توصلت إلى وجود اتجاهات مرتفعة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الوقت والسرية في العمل والالتزام بالقانون. كما اتفقت مع دراسة (المعاينة، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى وجود ممارسة مرتفعة لدى العاملين في بعض الوزارات الأردنية نحو القيم السالفة الذكر، وجاءت هذه النتيجة غير متفقة مع دراسة (Khasawneh, 1996) التي أشارت نتائجها إلى وجود اتجاهات متوسطة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الإنجاز والأداء.

احتلت القيم المتعلقة بخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء والتخصص الوظيفي والموضوعية مستوى مرتفعاً من الممارسة، وجاءت هذه النتائج غير متفقة مع كل من دراسة (الخصاونة، ٢٠٠٧) التي توصلت نتائجها إلى وجود اتجاهات منخفضة لدى العاملين في بعض الوزارات الأردنية، ودراسة (العوامل، ١٩٩٣) التي توصلت إلى وجود اتجاهات متوسطة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو خضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء والموضوعية والمصلحة الفردية

أما قيمة الجدارة في التعيين والترقية حيث سجلت مستوى متوسطاً من الممارسة، أي أن لدى المجتمع الأردني توجه نحو هذه القيمة ولكن بدرجة متوسطة، وهذا التوجه المتوسط نحو هذه القيم يشير في حقيقة الأمر إلى عدم تجذر هذه القيم في المجتمع، ولعل ذلك يعكس الواقع السائد في المجتمع الأردني حيث ما زالت المصلحة الشخصية والولاءات الضيقة تلعب دوراً هاماً وبارزاً في تعامل الأجهزة البيروقراطية مع المواطنين، وتتدخل الاعتبارات العائلية والشخصية في عملية التعيين والترقية وإلى لجوء المواطنين إلى الوساطة والمحسوبية، ولعل ذلك يعود إلى بعض الاتجاهات الثقافية في المجتمع، وغياب المسألة والجزاء الرادع لمثل هذه الممارسات، وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (العوامل، ١٩٩٣) التي توصلت إلى وجود اتجاهات متوسطة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الجدارة في التعيين والترقية وخضوع المرؤوسين لسلطة وأوامر الرؤساء والموضوعية والمصلحة الفردية.

وجاءت نتائج الدراسة بالنسبة لمتغير الرسمية في العلاقات في مستوى مرتفع لكن الفقرة المتعلقة بتدخل العلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية في درجة تقيد الموظف بأنظمة وقوانين العمل جاءت بدرجة متوسطة، أي أن لدى مجتمع الدراسة توجه متوسط نحو الرسمية في العلاقات حيث تسيطر الانتماءات العشائرية والحزبية والإقليمية وعلاقات القربى على العلاقات التنظيمية؛ مما أثر على بعض السلوكيات الإدارية وأوجد مظاهر سلبية كالوساطة والمحسوبية. وقد جاءت هذه

النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (الحنيطي، ٢٠٠٣) ودراسة (الكيلاي وسكجها، ٢٠٠٠) و(الصرايرة وأحمد، ١٩٩٩) و(Cunningham and Sarayrah, 1993) و(علاء الدين، ١٩٩٦) و(Khassawneh, 1996).

ثانياً - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف الجنس ؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث لبعد الجدارة في التعيين والترقية. من جانب آخر أشارت المعطيات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية لبقية الأبعاد المتعلقة في (الوقت، السرية في العمل، الإنجاز، الدقة في الأداء، التخصص الوظيفي، الانضباط في العمل، خضوع الرؤوسين لسلطة الرؤساء، خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، الرسمية في العلاقات).

ويعود عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين إلى أن جميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم يتقاربون في تقييمهم لدرجة ممارسات القيم البيروقراطية المذكورة سابقاً والسائدة في مديرياتهم، ولعل ذلك يعود إلى أن هذه القيم أو الأبعاد ملموسة داخل المديريات ويستشعرها المبحوثون بشكل متساوي، بالتالي فإن تقييم المبحوثين للممارسات البيروقراطية يعكس واقع شمولية هذه القيم، وتغلغلها في كافة شرائح المبحوثين.

لكن الأمر مختلف فيما يتعلق بالقيم البيروقراطية المتعلقة بالجدارة في الترقية والتعيين حيث برز دور الجنس كعامل مؤثر في تقييم المبحوثين لدرجة الممارسة لهذه القيمة البيروقراطية. فجاء تقييم المبحوثين الذكور للقيمة المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية أقل من تقييم المبحوثين الإناث. ويعود تقييم المبحوثين

الذكور لهذه القيمة المتعلقة بالجدارة في التعيين والترقية إلى أنهم أكثر إشغالا للوظائف القيادية في مديريات التربية، ويحصلون على فرص تدريبية أكثر من الإناث تطور من قدراتهم ومهاراتهم، وتجعلهم أكثر إلماماً بأساليب وإجراءات العمل، كما يمكن رد ذلك أيضا إلى زيادة اهتمام الإناث بالسعي للترقي ووجود الرغبة لديهن في الوصول إلى مواقع هامة، ومناصب قيادية لإثبات ذاتهن، ولتحقيق مكانة أفضل في العمل من ناحية، والمجتمع من ناحية أخرى، مما يولد عندهن الدافع للمثابرة والتحدي للوصول إلى مواقع متقدمة في مجال العمل. واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة (المعاينة، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس للقيمة المتعلقة بالجدارة في الترقية والتعيين، واختلفت معها في القيم المتعلقة بالوقت والسرية والإنجاز والتخصص الوظيفي والموضوعية؛ حيث توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية، فيما توصلت الدراسة الحالية إلى عكس هذه النتيجة فلم تتوصل إلى وجود فروق دالة إحصائية لهذه الأبعاد.

ثالثاً - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف المؤهل العلمي ؟

أشارت نتائج تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت والسرية في العمل والتخصص الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي إلى وجود فروق دالة إحصائية ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس ودراسات عليا. استناداً إلى ذلك فإن المبحوثين من حملة شهادة البكالوريوس والدراسات العليا هم الأكثر ممارسة للقيم البيروقراطية المذكورة آنفاً من مبحوثي الفئات الأخرى دبلوم متوسط وثانوية عامة فمادون. ويعود ذلك إلى أن المبحوثين من حملة بكالوريوس ودراسات عليا وبما لديهم من عمق أكاديمي وحصيلة معرفية انعكست على درجة إيمانهم بالقيم التنظيمية البيروقراطية وأنها الحل الأمثل لنجاح التنظيمات. من جانب آخر، فإن المبحوثين من الفئات الأخرى (حملة دبلوم فما دون) يرون عكس ذلك.

رابعاً - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف المسمى الوظيفي ؟

أشارت نتائج تقييم الباحثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت، السرية في العمل، الإنجاز، الجدارة في التعيين والترقية، التخصص الوظيفي، الانضباط في العمل، الموضوعية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، إلى وجود فروق دالة إحصائية، ولصالح الباحثين ذوي المسمى الوظيفي (رئيس قسم). بالنسبة للقيم المتعلقة (بالوقت، والسرية، والإنجاز والجدارة في التعيين والترقية، التخصص الوظيفي الانضباط في العمل، والموضوعية)، في حين كان هناك فروق دالة إحصائية لصالح الباحثين من فئة مسمى وظيفي (مشرف) للقيم المتعلقة بالوقت والانضباط في العمل، وكانت هناك فروق دالة إحصائية لصالح فئة المسمى الوظيفي (مدير) فيما يتعلق بالقيمة البيروقراطية المتعلقة بالوقت.

استناداً إلى ذلك فإن الباحثين من فئة (مدير، رئيس قسم، مشرف) هم الأكثر تصوراً لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المتعلقة بالوقت من فئة الموظفين. ويرجع ذلك إلى كون أن الباحثين من فئة (مدير، رئيس قسم، مشرف) وبسبب مركزهم الوظيفي أصبح لديهم خبرات واسعة، ونظرات ثاقبة لمتطلبات المنظمات البيروقراطية وقيمتها، وعليه فإنهم أكثر قدرة على تقدير قيمة الوقت كمطلب أساسي لنجاح التنظيمات البيروقراطية.

ويفسر وجود فروق دالة إحصائية لصالح الباحثين ذوي المسمى الوظيفي رئيس قسم بالنسبة للقيم المتعلقة (بالوقت، والسرية، والإنجاز والجدارة في التعيين والترقية، التخصص الوظيفي، الانضباط في العمل، والموضوعية) إلى أن مهام رئيس القسم تتطلب منه متابعة الموظفين التابعين له في المجالات السابقة الذكر، لذلك يجب على رئيس القسم أن يسعى إلى تطبيق هذه القيم لأنها تمثل انعكاساً لمدى نجاحه في تدبير شؤون القسم الذي يرأسه. كما أن الموظفين من

فئة رئيس قسم يقوم على عاتقها متابعة الموظفين الآخرين في مدى انضباطهم في العمل، وترقية الموظفين وتعيينهم، وإسناد المهام للموظفين كل حسب تخصصه ومتابعة إنجازهم.

كما يفسر وجود فروق دالة إحصائية لصالح المبحوثين من فئة مشرف للقيم البيروقراطية المتعلقة بالانضباط في العمل فيعود إلى أن المشرف التربوي يقوم على عاتقه التحقق من مدى انضباط الموظفين في التقيد بأنظمة وقوانين المنظمات البيروقراطية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المعاينة، ٢٠٠٥) ودراسة (الخصاونة، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن فئة (مدير) هم الأكثر تصوراً للقيم البيروقراطية في حين جاءت هذه الدراسة لتدعم الدور الرئيسي لفئة (رئيس القسم) في تصور القيم البيروقراطية وممارستها.

خامساً - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية باختلاف سنوات الخدمة ؟

أشارت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقييم المبحوثين لدرجة الممارسات البيروقراطية المتعلقة (بالوقت، الدقة في العمل، الجدارة في التعيين والترقية، والموضوعية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح الموظفين من فئة سنوات خدمة (أكثر من ١٦ سنة) وفئة (٦-١٠) سنوات مما يعطي مؤشراً على اختلاف تقييم المبحوثين للقيم المذكورة، ويفسر ذلك بأن هذه القيم تحتاج في تقييمها وإدراكها إلى سنوات خدمة طويلة، تجعل المبحوثين أكثر تلمساً لها واستشعاراً بتأثيرها. فالخدمة الطويلة يرافقها زيادة في الخبرة والمعرفة، أضف إلى ذلك أن الموظف الأكثر خدمة أكثر احتكاكاً ومعرفة باتجاهات ومتطلبات المنظمات البيروقراطية، ويكون أكثر اهتماماً

بالدقة في عمله من غيره، كما أن اعتياد الموظفين ذوي سنوات الخدمة الأكبر على العمل في المنظمات البيروقراطية أدى إلى اعتيادهم على ضرورة تقدير قيمة الوقت كقيمة بيروقراطية.

وقد يعود ذلك إلى حاجة ذوي سنوات الخدمة الكبيرة للعمل حيث إن تعدد مهامهم ومسؤولياتهم تجعلهم أكثر توجهاً نحو العمل وحرصاً على وظائفهم وعليه، فإن ذوي الخدمة الكبيرة يكونون أكثر تفهماً لمتطلبات التنظيمات البيروقراطية وقيمها. من جانب آخر قد يكون المبحوثين من فئة سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات أقل تحملاً للمسؤولية ومن الممكن أيضاً أن هؤلاء المبحوثين أصغر سناً ولم يمض على التحاقهم بالعمل الفترة الكافية التي تمكنهم من الإلمام بمتطلبات المديرية وقيمها السائدة. وبالتالي يبرز دور عدد سنوات الخدمة كعامل مؤثر في تقييم المبحوثين لدرجة ممارسة القيم البيروقراطية المذكورة آنفاً والمتعلقة بالوقت والدقة في العمل والموضوعية.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:
- ١ - الاستناد إلى القوانين والأنظمة والتعليمات والموضوعية في التعيين والترقية للموظفين من خلال تحديثها وتطويرها والالتزام بتطبيقها.
 - ٢ - عقد دورات تدريبية تهدف إلى تعليم المبادئ والقيم المثلى للوظيفة العامة، عبر احترام الأنظمة والقوانين الرسمية أثناء ممارسة العمل.
 - ٣ - تشجيع المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم للحفاظ على مستواهم المرتفع من الأداء عن طريق عقد ندوات ودورات تدريبية.
 - ٤ - إجراء دراسات وأبحاث أخرى حول هذا الموضوع في المستقبل في مختلف الولايات الأردنية.

Practicing Bureaucratic Values by Administrative Employees in Education Directorates in Relation to certain Variables: A Case Study of Zarqa Governmorate, Jordan

Dr. Khalil A. Qaraeen
The Hashemite University
H.K.J

Rabeh R. Algothany
MOE
H.K.J

ABSTRACT

This study aims at identifying the degree of practicing bureaucratic values and their impact on administrative employees' job performance through analyzing the personal evaluation of employees at District Schools in Zarqa Governorate, in relation to certain variables. A 26-item questionnaire was designed including the bureaucratic values found in the ideal form of Max Weber.

The questionnaire was applied to a sample of 276 employees at Zarqa Directorate, (70.07% of the whole study population). Results showed that the degree of practicing bureaucratic values is high in general. There are significant differences in the merits of practiced bureaucratic values as of hiring and promoting, due to gender. The results also showed obvious statistically significant differences while practicing certain bureaucratic values due to job, qualification, and experience.

المراجع

- ١ - البطش، محمد وجبريل، موسى (١٩٩١). التغير في التفضيلات القيمية عند الأفراد الأردنيين بتقدمهم في العمر. أبحاث اليرموك، ٧، ٤٥-٨١.
- ٢ - الجوهري، عبد الهادي (١٩٩٨). علم اجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، ط١. عمان: الدار الجامعية الدولية للنشر، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٣ - حبيش، فوزي (١٩٨٢). الموظف العام حقوقه وواجباته. عمان: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ٤ - حبيش، فوزي (١٩٩١). الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- ٥ - حجازي، محمد (٢٠٠٢). المنظمات العامة، ط١. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- ٦ - حسين، عبد الفتاح (١٩٩٨)، أسس الإدارة العامة: مدخل حديث. القاهرة: شركة البراء.
- ٧ - حمادات، محمد (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٨ - الحنيطي، محمد فالح (٢٠٠٣). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية. دراسات العلوم الإدارية، ٣٠، ٣٩٨-٤١٤.
- ٩ - الخصاونة، أنيس (٢٠٠٧). الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين. مقدم للنشر في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز.

- ١٠ - الذنيبات، محمد (١٩٩٨). "إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بين الواقع والمطلوب. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، ٣، ٢٧٥-٣١٤.
- ١١ - الزعبي، خالد (٢٠٠٨). أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز في الاقتصاد والإدارة، ٢٢، ٣-٥٩.
- ١٢ - الشخيلي، عبد القادر (١٩٩٩). أخلاقيات الوظيفة العامة، ط١. عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- ١٣ - الصبيحي، فريال (١٩٩٢). النمط البيروقراطي في الأردن والرضا عن العمل: دراسة تطبيقية في الشركة الصناعية التجارية الزراعية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
- ١٤ - الصرايرة، ياسين وأحمد، يونس (١٩٩٩). اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية: دراسة ميدانية. الإدارة العامة، ٣٩، ٥٥٩-٥٩٧.
- ١٥ - الصرن، رعد (٢٠٠٤). نظريات الإدارة والأعمال، ط١. دمشق: دار الرضا للنشر.
- ١٦ - الصمادي، رنده (٢٠٠١). النسق القيمي لدى المرشدين التربويين في عمان وعلاقته بكفاءتهم في العمل. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١٧ - الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). إدارة الأعمال الحكومية. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- ١٨ - عبد الله، نجلاء (٢٠٠٢). القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تحليلية، مجلة مركز البحوث التربوية، ٢٢، ٢٣٥-٢٤٨.
- ١٩ - علاء الدين، عبد الرحيم (١٩٩٦). بعض العوامل المؤثرة في العلاقة بين موظفي الخدمة العامة والمواطنين: دراسة ميدانية. الإدارة العامة، ٣٦، ٤٨٣-٥١٩.

- ٢٠ - العميان، محمود (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٤. عمان: دار وائل للنشر.
- ٢١ - العميان، محمود (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١. عمان : دار وائل للطباعة والنشر.
- ٢٢ - عواد، عدنان (٢٠٠٨). درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ٢٣ - العوامل، نائل (١٩٩٣). منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٥، ٣٨٧-٤١٩.
- ٢٤ - فاخوري، جلال (١٩٩٨). البيروقراطية والتنظيم الإداري في الأردن، عمان : مطابع الدستور التجارية.
- ٢٥ - فليه، فاروق وعبد المجيد، محمد (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٦ - الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم (٢٠٠٠). نحو شفافية أردنية. عمان : مؤسسة الأرشيف العربي.
- ٢٧ - الماضي، منيب وموسى، سليمان (١٩٨٨). تاريخ الأردن في القرن العشرين، ط٢. عمان : مكتبة المحتسب.
- ٢٨ - المجذوب، طارق (٢٠٠٢). الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية.
- ٢٩ - محمد، محمد علي (١٩٨١)، البيروقراطية الحديثة. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- ٣٠ - المعايطة، إيمان (٢٠٠٥). الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

- ٣١ - النوري، قيس (١٩٩٩). السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، ط١. عمان : دار الكندي للنشر والتوزيع.
- ٣٢ - هيدي، فيريل (١٩٧٩). الإدارة العامة: منظور مقارن، ترجمة محمد قاسم القريوتي، ط٢. عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ٣٣ - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨). الكراس الإحصائي.
- ٣٤ - ياغي، محمد (١٩٩٥)، قياس مواقف المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة: دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإنسانية، ٢٢، ٦١٣-٦٤٣.
- 35 - Cunningham, R. & Sarayrah, Y.(1993). Taming Wasta to achieve Development, Unpublished Research Presented to **the First Conference on Jordanian Public Administration**, Al- Yarmouk University, Irbid.
- 36 - Khassawneh, A. (1994a). "Superior-subordinate relationship in government organizations in Jordan: implications for administrative change and development". **Darajat**, 21(3), 61-100.
- 37 - Khassawneh, A. (1994b). The Social setting of Administrative Behavior in Jordan, 1st ed. Publications Of the Deanship of Research and Graduate Studies, Mu'tah University.
- 38 - Khassawneh, A.(1996). Performance Orientation of bureaucratic Organizations in Jordan and Arab Emirates, A Comparative perspective. **Indian Journal of administration**, 1(4), 707-719.
- 39 - Kenneth J. M. & Laurence J. O. Jr. (2006), Political Control versus Bureaucratic Values: Reframing the Debate. **Public Administration Review**, 66 (2), 177-192.
- 40 - Perrow, C. (1979). **Complex Organization - A Critical Essay**. Dalas, Texas, : Scott, Foresman and Company.
- 41 - Weber, M. (1969). **The Theory of Social and Economic Organization**, translated by: (A.M Henderson and Taylor person ed - New York) 6th printing. New York : McMillan.
- 42 - Woolf, H. (1979). **Webster New Collegiate Dictionary**. Springfield, Massachusetts,USA : Merriam-Webster Co.