



جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الآداب
قسم علم الاجتماع

دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة

الرسمية في ليبيا

جامعة الزاوية أنموذجاً

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات درجة الاجازة (العالية الماجستير) في علم

الاجتماع

إعداد الطالبة :

صفاء مصباح عبد الله مريقة

إشراف الدكتورة :

وجدان أبو القاسم الميلودي

العام الجامعي 2025-2026



وَقُلْ إِنِّي مَعَكُمْ إِنَّمَا آتَاكُمْ

صدق الله العظيم

سورة طه، الآية 114

الإهداء

إلى رجلٍ قاوم نوازل الدهر من أجلي فكان القدوة والمثال والذي العزيز...

إلى التي كان دعائها وحنانها السبب الأول في نجاحي والدتي الغالية...

إلى كل الأصدقاء والأقرباء...

إلى كل الغرباء في العالم...

إلى المعذبين من أجل دينهم الحق...

إلى كل الذين أحبوني وأحببتهم...

الشكر والتقدير

بعد حمد الله وشكره أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة وجدان أبو القاسم الميلودي لتوجيهاتها العلمية ومتابعتها رسالتي، وتصحيحها لعثراتي بكل صبر وسعة صدر رغم انشغالاتها الجمة.

كما أقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذين الفاضلين الذين تفضلا بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتها القيّمة.

وفي الختام أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من شجعني ودعمني ولو بكلمة طيبة في سبيل مواصلة العمل وإتمام الرسالة.

جزاكم الله عني جميعاً خيراً الجزاء

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور "البيروقراطية العلمية" في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسات الرسمية الليبية، متخذةً جامعة الزاوية أنموذجاً، وذلك في ظل الإشكالية المتمثلة في كيفية تجاوز الجمود الإداري وتوظيف القواعد والإجراءات الرسمية كرافعة لتعزيز الأداء بدلاً من إعاقته. وتهدف الدراسة بشكل رئيس إلى قياس مدى تأثير أبعاد البيروقراطية، المتمثلة في المركزية، وتسلسل السلطة، ونظام اللوائح، على مستوى الكفاءة التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث جُمعت البيانات الأولية عبر استبانة محكمة وُزعت على عينة عشوائية بلغت (196) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة بالجامعة. وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) عبر الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، واختبار (T-Test). وأبرزت النتائج أن لـ "نظام اللوائح" تأثيراً عالياً على الكفاءة التنظيمية بمتوسط (3.45)، بينما جاء تأثير كل من "المركزية" و"تسلسل السلطة" بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة تعزى لمتغيرات التخصص، وضوح السلطة، وضوح القواعد، والعقلانية، في حين كشفت التحليلات عن فجوة جوهرية في الممارسة الفعلية للترقية على أساس الجدارة. وتدل هذه المعطيات على أن البيروقراطية ليست عائقاً بحد ذاتها، بل إن التطبيق الحرفي والجامد للوائح هو ما يحد من الفاعلية. وتوصي الدراسة بضرورة التحول التدريجي نحو "البيروقراطية الرشيقة"، وتبني مسارات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية لتخفيف حدة المركزية، وتحديث اللوائح لضمان مرونة العمل، مع ضرورة ربط الترقيات والحوافز بمعايير الجدارة والإنتاجية لضمان استدامة التميز المؤسسي.

Abstract :

This study seeks to explore the role of "scientific bureaucracy" in achieving organizational efficiency in official Libyan institutions, taking the University of Zawia as a model, in light of the problem represented by how to overcome administrative stagnation and employ official rules and procedures as a lever to enhance performance rather than hinder it. The study primarily aims to measure the extent of the impact of bureaucracy dimensions, represented by centralization, hierarchy of authority, and the system of regulations, on the level of organizational efficiency. To achieve this goal, the researcher adopted the descriptive analytical approach for its suitability to the nature of the topic, where primary data was collected via a validated questionnaire distributed to a random sample of (196) male and female employees from the study population at the university. The data was statistically processed using the (SPSS) program by relying on arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, and the (T-Test). The results highlighted that the "system of regulations" has a high impact on organizational efficiency with an average of (3.45), while the impact of both "centralization" and "hierarchy of authority" came at a medium level. The results also showed the existence of statistically significant differences in efficiency attributed to the variables of specialization, clarity of authority, clarity of rules, and rationality, while analyses revealed a fundamental gap in the actual practice of promotion based on merit. These data indicate that bureaucracy is not an obstacle in itself, but rather the literal and rigid application of regulations is what limits effectiveness. The study recommends the necessity of a gradual transition toward "agile bureaucracy", adopting digital transformation paths and electronic management to reduce the intensity of centralization, and updating regulations to ensure work flexibility, with the need to link promotions and incentives to merit and productivity standards to ensure the sustainability of institutional excellence.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	الملخص باللغة الإنجليزية
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
الفصل الأول: البناء التصوري لموضوع البحث	
2	مقدمة الدراسة
4	تحديد وصياغة مشكلة البحث
7	تساؤلات البحث
7	أهمية البحث
8	أهداف البحث
8	مبررات اختيار البحث
9	فرضيات الدراسة
9	الحدود النظرية والمنهجية للبحث
10	المصطلحات والتعريفات الإجرائية
13	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري	
15	المبحث الأول: البيروقراطية العلمية
15	مفهوم البيروقراطية
17	سمات البيروقراطية
19	العهدات القديمة للبيروقراطية
20	شكل البيروقراطية الحديثة
21	النظريات الكلاسيكية في التنظيم

الموضوع	رقم الصفحة
النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر	21
المبحث الثاني: الكفاءة التنظيمية	27
مفهوم الكفاءة	27
أنواع الكفاءة وأبعادها	29
أبعاد الكفاءة	30
خصائص الكفاءة	30
أهمية الكفاءة في العمل المؤسسي	31
مؤشرات قياس الكفاءة	32
المبحث الثالث: جامعة الزاوية والهيكل الإداري والوظيفي	34
خلاصة الفصل الثاني	38
الفصل الثالث: مراجعة النظريات والدراسات السابقة	
المبحث الأول: النظرية البنائية الوظيفية	41
1- تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعي	41
2- فليب سليزنيك: التنظيمات أنساق طبيعية تكيفية	44
3- أميتاي أترزيوني وعمليات الاغتراب والصراع في التنظيمات	46
4- ألفن جولدنر ومحاولة التوفيق بين التصورات البنائية	46
المبحث الثاني: الدراسات السابقة ذات العلاقة بإشكالية الدراسة	48
الدراسات العربية	48
الدراسات الأجنبية	55
التعليق على الدراسات السابقة	59
الفجوات البحثية في الدراسات السابقة	64
ملخص مبحث الدراسات السابقة	65
الفصل الرابع: منهج الدراسة وإجراءاتها	
أولاً: نوع الدراسة	67
ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة	67
ثالثاً: مجالات الدراسة	68
الخصائص العامة لعينة الدراسة (طريقة اختيار العينة)	68
أدوات الدراسة والخصائص السيكمترية	84

الموضوع	رقم الصفحة
1- تصميم أداة الدراسة	85
2- صدق الأداة	85
3- ثبات الأداة	88
4- إجراءات تصحيح الاستبانة	91
الأساليب الإحصائية المستخدمة	91
الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض النتائج	
نتائج الإجابة عن تساؤلات الدراسة (الأول، الثاني، الثالث)	94
نتائج اختبار فرضيات الدراسة (من الأولى إلى الخامسة)	99
مناقشة نتائج الدراسة	104
الاستنتاج (Conclusion)	107
التوصيات والمقترحات (أولاً: التوصيات / ثانياً: مقترحات للبحوث)	114
المصادر والمراجع	116
المراجع العربية	116
المراجع الأجنبية	119
الملاحق	
ملحق (1): الرسائل الرسمية	121
ملحق (2): المقياس في صورته الأولية	124
ملحق (3): قائمة المحكمين	130
ملحق (4): المقياس في صورته النهائية	131
الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)	139

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
69	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر	1
69	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النوع	2
70	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
71	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4
71	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور أنَّ مهامك الوظيفية محددة وواضحة	5
72	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب توزيع العمل في قسمك يتم بناء على التخصص	6
73	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أنَّ التسلسل الهرمي في المؤسسة واضح ومحدد	7
73	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور بأنَّ هناك وضوح في الخطوط الوظيفية	8
74	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تتبع المؤسسة قواعد وإجراءات محددة	9
75	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور أنَّ السياسات والإجراءات الداخلية واضحة	10
75	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أنَّ اتخاذ القرار يتم بناء على معايير واضحة	11
76	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور بالشفافية في عملية اتخاذ القرارات	12
77	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أنَّ التوصيف والترقية في المؤسسة تتم بناء على الأداء والكفاءة	13
77	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور أنَّ معايير الأداء والتقييم عادلة	14

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
15	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الاعتقاد أن انتاجية الموظفين في المؤسسة عالية	78
16	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور أن جودة العمل المنجز مرتفعة	79
17	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الرضا عن بيئة العمل	79
18	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الرضا عن الرواتب والحوافز	80
19	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب وجود تعاون بين الأقسام المختلفة	81
20	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أن الاتصالات الداخلية فعالة	81
21	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تنفيذ المهام بسرعة وكفاءة	82
22	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب استطاعة المؤسسة التعامل مع الطوارئ بشكل فعال	82
23	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تقديم ابتكارات ومقترحات جديدة باستمرار	83
24	يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور بوجود تطوير مستمر في المؤسسة	84
25	مدى ملائمة فقرات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد المركزية في الدرجة الكلية	85
26	مدى ملائمة فقرات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد تسلسل السلطة في الدرجة الكلية	86
27	مدى ملائمة فقرات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد نظام اللوائح في الدرجة الكلية	87
28	معامل ثبات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد المركزية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لفقرات والدرجة الكلية للمقياس	88
29	معامل ثبات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد تسلسل السلطة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لفقرات والدرجة الكلية للمقياس	89

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
30	معامل ثبات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد نظام اللوائح باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لفقرات والدرجة الكلية للمقياس	90
31	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها حول مدى تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد المركزية	94
32	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها حول مدى تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد تسلسل السلطة	96
33	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها حول مدى تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد نظام اللوائح	97
34	يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية وفقا لمتغير التخصص وتقسيم العمل	99
35	يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية وفقا لمتغير التسلسل الهرمي	100
36	يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية وفقا لمتغير القواعد والإجراءات	101
37	يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية وفقا لمتغير العقلانية واتخاذ القرار	102
38	يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية وفقا لمتغير التوصيف والترقية على أساس الجدارة	103

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي الهرمي للبيروقراطية وفق نموذج ماكس فيبر	25

الفصل الأول

البناء التصوري لموضوع البحث

أولاً: مقدمة الدراسة

ثانياً: تحديد وصياغة مشكلة البحث

ثالثاً: تساؤلات البحث

رابعاً: أهمية البحث

خامساً: أهداف البحث

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: مبررات اختيار البحث

ثامناً: الحدود النظرية والمنهجية للبحث

تاسعاً: المصطلحات والتعريفات الإجرائية

خلاصة الفصل الأول

هوامش الفصل الأول

أولاً: مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة:

تُعد المؤسسات الرسمية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المجتمعات الحديثة في تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، إذ يرتبط نجاح هذه المؤسسات بقدرتها على تنظيم الموارد البشرية والمادية المتاحة واستثمارها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر على المستويات الإدارية والتقنية والتنظيمية، أصبحت قضية الكفاءة التنظيمية من القضايا المحورية التي تحظى باهتمام متزايد لدى الباحثين وصناع القرار، نظراً لما تمثله من مؤشر رئيس لنجاح المؤسسات واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة. وتبرز أهمية الكفاءة التنظيمية بوصفها قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة والفعالية في الأداء، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى مستوى الإنجاز المؤسسي بصورة عامة.

وفي إطار السعي إلى تحقيق هذه الكفاءة، تحتل البيروقراطية مكانة مهمة في الفكر التنظيمي والإداري، حيث تمثل أحد أكثر النماذج التنظيمية انتشاراً في المؤسسات الرسمية، خاصة في مؤسسات القطاع العام. وقد ارتبط مفهوم البيروقراطية تاريخياً بأفكار عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Weber, 1947) الذي نظر إليها باعتبارها نموذجاً عقلانياً ورشيداً للتنظيم يقوم على التخصص الدقيق، وتقسيم العمل، وتسلسل السلطة الهرمي، والالتزام الصارم بالقوانين واللوائح الرسمية المكتوبة، والاعتماد على الكفاءة المهنية والجدارة في شغل الوظائف والترقي. ورغم أن البيروقراطية صُممت في الأصل لتحقيق الانضباط والعدالة والاستقرار الإداري ورفع مستوى الكفاءة في المؤسسات، فإنها تعرضت لانتقادات واسعة من رواد الفكر السوسيولوجي والإداري اللاحقين نتيجة ما قد يصاحب تطبيقها من اختلالات وظيفية (Dysfunctions) تبرز في مظاهر الجمود الإداري، وتعقد الإجراءات، وبطء اتخاذ القرارات، ونمو النزعات الروتينية المقاومة للتغيير، وارتفاع مستويات المركزية المقيدة للمبادرات الفردية (Merton, 1957; Blau, 1956)، الأمر الذي جعلها محل جدل مستمر بين من ينظر إليها باعتبارها ضرورة تنظيمية لا غنى عنها لتحقيق الضبط والكفاءة، ومن يراها عائقاً بنيوياً أمام المرونة والإبداع والتطوير المؤسسي المعاصر.

وتزداد أهمية دراسة البيروقراطية في المجتمعات النامية بصفة عامة، وفي البيئة الليبية بصفة خاصة، نظراً لما تواجه المؤسسات الرسمية والخدمية من تحديات إدارية وتنظيمية جمة تتعلق بفعالية الأداء، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، فضلاً عن الحاجة المستمرة إلى تطوير الهياكل التنظيمية وتحديث النظم الإدارية بما يتوافق مع متطلبات العصر ومستجداته. وقد شهدت المؤسسات الليبية خلال السنوات الأخيرة جملة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي فرضت عليها ضرورة إعادة النظر في أنماط العمل التقليدية، والسعي الحثيث نحو تبني ممارسات إدارية أكثر كفاءة وقدرة على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة؛ حيث أشارت العديد من الدراسات المحلية إلى أن الترهل الإداري والتمسك الحرفي باللوائح دون مراعاة لروحها قد أسهم في تراجع مؤشرات الأداء داخل الأجهزة الحكومية (الورفلي، 2018؛ القذافي، 2020). ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري دراسة طبيعة العلاقة بين البيروقراطية والكفاءة التنظيمية، ليس من منظورها السلبي الشائع فحسب، وإنما من خلال تحليل أبعادها التنظيمية والعلمية المختلفة ومدى إسهامها الفعلي في عقلنة وتحسين الأداء المؤسسي.

وتُعد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى نظم تنظيمية دقيقة وفعالة نظراً لتعدد وظائفها وتشعب أنشطتها الإدارية والأكاديمية والبحثية والمجتمعية، الأمر الذي يجعل نجاحها مرتبطاً بدرجة كبيرة بفاعلية نظمها الإدارية وقدرتها على تحقيق التوازن الحرج بين الالتزام باللوائح والقوانين الحاكمة للمسار الأكاديمي من جهة، وتحقيق المرونة وسرعة الإنجاز والابتكار العلمي من جهة أخرى. وتأتي جامعة الزاوية بوصفها إحدى الجامعات الليبية الكبرى التي تضطلع بأدوار تعليمية وبخثية ومجتمعية مهمة في المنطقة الغربية، مما يجعلها ميداناً تطبيقياً مناسباً لدراسة واقع البيروقراطية التنظيمية وأثرها في تحقيق الكفاءة. فطبيعة العمل داخل الكليات والإدارات الجامعية تعتمد بشكل أساسي على منظومة من الإجراءات الرسمية، والتسلسل الإداري، والقواعد التنظيمية المحددة مسبقاً، والتي تؤثر بصورة مباشرة في أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين على حد سواء، وفي مستوى الإنجاز المؤسسي بصورة عامة، الأمر الذي يستدعي الوقوف الميداني على مدى إسهام هذه

المكونات والأبعاد البيروقراطية في دعم الكفاءة التنظيمية أو الحد منها في ظل التحديات الحالية التي تواجه قطاع التعليم العالي في ليبيا (أبو بكر، 2021).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية الليبية من خلال دراسة ميدانية بجامعة الزاوية، وذلك عبر التركيز على مجموعة من الأبعاد الأساسية للنموذج البيروقراطي تتمثل في: (المركزية الإدارية، وتسلسل السلطة الهرمي، ونظام اللوائح والقواعد التنظيمية)، وتحليل انعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على مستويات الأداء والكفاءة داخل المؤسسة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي سوسيولوجي أكثر عمقاً لطبيعة العلاقة بين البناء البيروقراطي ومخرجات الكفاءة التنظيمية في البيئة الجامعية الليبية، بما يسهم في إثراء المعرفة السوسيولوجية والتنظيمية المتعلقة بالمؤسسات الرسمية، ويوفر نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية، وتحسين أساليب العمل، ورفع مستوى الأداء المؤسسي. ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل محاولة علمية جادة لفهم أحد أكثر الموضوعات ارتباطاً بواقع المؤسسات المعاصرة، وذلك من خلال الكشف عن الكيفية التي يمكن بها توظيف البيروقراطية بوصفها أداة تنظيمية وعقلانية داعمة للكفاءة بدلاً من أن تكون عائقاً أمام تحقيقها، بما ينسجم مع متطلبات التطوير الإداري والتحول المؤسسي المستهدف في ليبيا.

تحديد وصياغة مشكلة البحث

يتمحور موضوع البحث حول دراسة دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية في ليبيا - جامعة الزاوية، فمن المعروف أن المؤسسة هي منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال مثل: تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، وتُعرف المؤسسة بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواء أكان تعليمياً أم وظيفياً أم اجتماعياً، وهي تجمعات محددة البناء تصنع أفراداً وجماعات، وينقسم العمل وتتوزع عليهم المهام والاختصاصات على نحو يجعل هذه المنظمات قادرة على إنجاز ما حددته لنفسها، وتشهد هذه المنظمات حركة دائمة ودينامية تتمثل في تحديد العضوية، كما تنهض على نظام للجزاءات والمكافآت، وتسلسل للسلطة، وتفويض للاختصاصات، ونظام

للاتصال يتولى نقل المعلومات والتعليمات والتنسيق بين أنشطة الأعضاء (محمد، 1962: 27).

يستند هذا البحث على تجربة ميدانية متمثلة في المؤسسة الخدمية -جامعة الزاوية- بهدف التعرف على طبيعة العمل داخل هذه المؤسسة، فكل تنظيم إنتاجي أو خدمي هو مجموعة من محددات أو الخصائص البنائية التنظيمية التي يسير بمقتضاها العمل، وتعد جامعة الزاوية ثالث أكبر جامعة في ليبيا من حيث عدد الطلاب وعدد الكليات، وقد تأسست سنة 1983م، ويتكون الهيكل التنظيمي لجامعة الزاوية من مجلس الجامعة، ورئيس الجامعة، وعمداء الكليات، والمراكز العلمية والخدمية، ووكيل الجامعة للشؤون العلمية، والمسجل العام، والكاتب العام، وتأكيداً على أهمية دراسة البيئة التنظيمية في هذا المجال، توصلت دراسة (حسين والفزاني، 2020: 24) إلى أن تبسيط الإجراءات وتحديث القوانين يعد رافعة أساسية لرفع الكفاءة في جامعة الزاوية، مشددة على ضرورة الاستثمار في تنمية القوى البشرية واعتماد سياسات هيكلية مرنة.

لذلك يجب دراسة المنظمات دراسة منهجية؛ نظراً لأننا مرتبطون بها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة طول حياتنا العملية، فمعظم الناس ينتمون إلى منظمات رسمية، ومن ثم فدراسة ظروف العمل في المنظمات يحقق للأفراد مزيداً من التوافق والإشباع لأنهم يستطيعون إدراك موقع أعمالهم من العملية الإنتاجية الكلية (محمد، 1962: 29)، وفي هذا الصدد، تشير نتائج دراسة (مراد، 2023) إلى أن مستويات المركزية المرتفعة في المؤسسات العامة الليبية تكرر تسلسلاً هرمياً يقيد سرعة اتخاذ القرار ويحد من المرونة الإدارية، كما أوضحت دراسة (الغاير، 2023: 23) أن ارتفاع مستويات "الرسمية" و"المركزية" يمارس ضغطاً سلبياً يعيق الفاعلية ويحد من تدفق المعلومات، مما يبرر الحاجة للانتقال نحو هياكل أكثر مرونة.

والآن تقوم العديد من المنظمات بتبني سياسات إدارية مختلفة، وتتمسك هذه النظم بالمبادئ الكلاسيكية القديمة بشكل يؤثر سلباً على هذه المنظمات، ويولد بعض المشاكل الإدارية على نحو الذي يؤثر بشكل مباشر على تحقيق الكفاءة التنظيمية، لذلك تسعى جميع المؤسسات سواء كانت خدمية أم إنتاجية إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية؛ فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء حول دراسة العلاقة الارتباطية بين دور البيروقراطية العلمية والكفاءة

التنظيمية، فالبيروقراطية تمثل العامل المستقل بينما الكفاءة التنظيمية العامل التابع، حيث يقول روبيرت ميرتون أن البيروقراطية هي نموذج مثالي للتنظيم الرسمي (محمد، 1962: 67)، ولفهم العلاقة الجدلية بين التغيير التنظيمي ومؤشرات الكفاءة، أوضحت دراسة (خرخاش، 2015: 32) أن التغيير ضرورة حتمية للانتقال بالمنظمة إلى مستوى تنافسي أرقى، مع التمييز بين الكفاءة بوصفها رشداً في استخدام الموارد والفعالية المتمثلة في بلوغ الأهداف.

أمّا الكفاءة التنظيمية فتُعدّ من أهم مفاهيم العلوم الاجتماعية التي تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق النجاح التنظيمي والتنبؤ به، حيث أنّ الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهي ترتبط بالعديد من النواحي الفنية والإدارية والسلوكية من خلال القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة (مقلد، 1967: 52-54)، وتؤكد دراسة (دسوقي وآخرون، 2021: 296) أن الكفاءة لا تعمل في فراغ إجرائي، بل هي نتاج لبيئة تنظيمية متكاملة (ثقافة تنظيمية) توجه أثر الأداء نحو النجاح أو التعثر، وفي سياق تعزيز هذه الكفاءة، أظهرت دراسة (أبو الخير وآخرون، 2023: 285) الدور الحيوي للمعرفة التنظيمية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات كجسر لنقل الخبرات المهنية ورفع الكفاءة التعليمية والبحثية، كما كشفت دراسة (عبد الكريم، 2022: 46) أن زيادة الرسمية وكثرة الإجراءات قد تعزز وضوح خطوط السلطة ولكنها بالمقابل تُبطئ اتخاذ القرار وتكرّس المركزية.

فمشكلة الدراسة تتمثل في التركيز على أهم التطورات والتحويلات التي لحقت بمجال الإدارة والتي تنعكس بشكل مباشر على كيفية تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة، وذلك من خلال قيام الباحثة بزيارة ميدانية والتعرف على طبيعة العمل داخل المؤسسة الممثلة في الإدارة العامة بجامعة الزاوية محل الدراسة، وكذلك معرفة الصعوبات التي تواجه الموظفين للوصول إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية، ومن خلال ذلك، فإنّ أهم الأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذه المشكلة هي ملاحظة بعض المشاكل التي تعرقل سير العمل داخل المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الكفاءة التنظيمية، من هذه المشاكل: إهمال الموظفين، وعدم الالتزام بالوقت المحدد للقيام بالأعمال المحددة لهم، والوساطة والمحسوبية، والموقع الجغرافي للجامعة، ومدى توفر الأمن، والروتين وعدم المرونة في الإجراءات؛ وهي تحديات تتطلب معالجتها نوعاً من الوعي التنظيمي، حيث أشارت دراسة (كعكي، 2021) إلى وجود مقاومة ثقافية للتغيير وفجوة

بين القناعات الإدارية والواقع، مما يستوجب تبني استراتيجيات معرفية تتجاوز القناعات التقليدية.

وعليه، فإنّ مشكلة الدراسة تكمن في التركيز على نظام العمل داخل الجامعة، ومعرفة الأسباب أو العراقيل التي تواجه الموظفين للقيام بأعمالهم المطلوبة في الوقت المحدد، والوصول إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية عن طريق التأقلم مع الظروف التي تُساهم في تحقيق الكفاءة، وذلك من خلال التركيز على أبعاد الكفاءة التنظيمية ومنها: المركزية، وتسلسل السلطة، ونظام اللوائح.

تساؤلات البحث

يمكن اختصار إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية في ليبيا (جامعة الزاوية أنموذجاً)؟
ومن خلال هذه التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق التساؤلات الآتية:

- 1- هل تسلسل السلطة واتخاذ القرار في الجامعة يتم في حدود نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والتشريعات؟
- 2- هل تطبق الجامعة نظام الكفاءة للوصول إلى الأهداف المنشودة؟ وهل تقوم بتقسيم معدل جودة الأداء للموظفين دورياً؟
- 3- ما هي النظم واللوائح المتبعة في جامعة الزاوية؟ وهل يتم تطبيقها بحيث تتوافق مع رفع مستوى الأداء الوظيفي؟

أهمية الدراسة

يمكن أن نتناول أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية: إتباع الأساليب العلمية الحديثة يمكننا من رفع مستوي الأداء والانجاز واختصار الوقت للوصول إلى الغايات والأهداف التي تطمح لها المؤسسة أو الجامعة، من خلال الدراسات السابقة والأدبيات ومختلف العلوم والوسائل العلمية لتحقيق أفضل ما يمكن

الوصول إليه، ناهيك عن الحصول على المعطيات الواقعة حول تطبيق الكفاءة التنظيمية على أنشطة الجامعة.

ثانياً: الأهمية العملية: أنّ نتائج البحث كمدخلات يستفاد منها في تحقيق درجة من التفوق ورفع الكفاءة وتحسين أداء موظفي الجامعة، من حيث التأهيل والمهنية واستثمار الوقت نتائج الدراسة قد يستفاد منها في تحسين جودة التعليم مما يعود على رفع مستوى كفاءة الجامعة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية الآتية:

- 1- التعرف على كيفية تسلسل السلطة واتخاذ القرار في الجامعة، والتأكد من مدى تطبيقها للقوانين والتشريعات.
- 2- تحديد نظام الكفاءة المعمول به في الجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتعرف على مدى وجود تقسيم معدل الأداء للموظفين دورياً.
- 3- تقسيم النظم واللوائح المتبعة في جامعة الزاوية، وتحليل آليات تطبيقها وصولاً لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

مبررات اختبار الدراسة

أنّ أهم المبررات التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الدراسة:

- 1- الحصول على درجة الاجازة العالية (الماجستير) من خلال الدراسة والدراسة حول أهمية تطبيق الكفاءة التنظيمية ودورها الفعال على المستويين النظري والميداني، والكشف عن أهم التطورات والتحولات التي لحقت بمجال الإدارة.
- 2- حاجة المجتمع الليبي إلى مثل هذه النوع من البحوث الميدانية للكشف عن أهم التطورات والتحولات التي لحقت بمجال الإدارة.
- 3- هذه الدراسة تُعدّ اسهاماً في وضع الحلول التي تعمل على التخفيف من الروتين الإداري وعدم المرونة والعجز والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (التخصص وتقسيم العمل) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (التخصص وتقسيم العمل) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (التسلسل الهرمي) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (القواعد والإجراءات) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (العقلانية واتخاذ القرار) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، وتسلسل السلطة، ونظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (التوصيف والترقية على أساس الجدارة) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

الحدود النظرية والمنهجية للبحث:

تُعدّ هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية وسيتم استخدام المسح الاجتماعي عن طريق العينة سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على النظرية: البنائية الوظيفية.

استعان الباحث بالمدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم وذلك حتى يمكن دراسة الخصائص البنائية للتنظيم الخدمي محل الدراسة مع التأكيد على ما يقوم بين مختلف الوحدات البنائية من

علاقات متبادلة، بالإضافة إلى أنَّ هذه المدخل يمكن الباحث من دراسة العلاقات المتبادلة بين البناء الاجتماعي الخدمي وبين كل من المجتمع المحلي والمجتمع العام، كما أنَّ المدخل البنائي الوظيفي يهتم بدراسة تلك المشكلات المتعلقة بالتساند داخل التنظيم أو التساند مع بيئته (لطفی، 1993: 202).

المصطلحات والتعريفات الإجرائية

1- البيروقراطية العلمية

يُعرّف الجوهري البيروقراطية بأنها "نمط من التنظيم الرسمي يقوم على مجموعة من القواعد والإجراءات والواجبات الإدارية التي يشرف على تنفيذها الموظفون داخل المؤسسة، بما يضمن تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات" (الجوهري، 1983: 53).

كما ينظر إليها فيبر بوصفها "نموذجًا تنظيميًا عقلانيًا يقوم على التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل السلطة، والالتزام بالقواعد واللوائح الرسمية لتحقيق أعلى درجات الكفاءة التنظيمية" (الحسيني، 1994: 46-55).

التعريف الإجرائي للبيروقراطية العلمية:

تُعرف البيروقراطية العلمية في هذه الدراسة بأنها: "مجموعة النظم والقواعد والإجراءات الرسمية المعتمدة في جامعة الزاوية والتي تنظم سير العمل الإداري من خلال المركزية، وتسلسل السلطة، ونظام اللوائح والتعليمات، بهدف تحقيق الانضباط والتنسيق بين الوحدات التنظيمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي". ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد المركزية، وتسلسل السلطة، ونظام اللوائح.

2- الكفاءة التنظيمية

عرفت بأنها "القدرة والمعرفة والمهارة المرتبطة بالعمل أو المبنية على أساسه" (الخضر، 2016: 331).

كما عرفت بأنها "درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى العوائد الممكنة مع إشباع حاجات العاملين وتحفيزهم نحو الإنجاز" (الشماع، 2007: 331).

ويشير مفهوم الكفاءة التنظيمية إلى "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة، ورفع مستوى التنسيق بين العاملين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية" (حريم، 2010: 75).

التعريف الإجرائي للكفاءة التنظيمية:

تُعرف الكفاءة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها: "درجة قدرة جامعة الزاوية على تحقيق أهدافها الإدارية والتنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق جودة الأداء، وسرعة إنجاز الأعمال، وفعالية الاتصال والتنسيق بين العاملين، والقدرة على التطوير والتحسين المستمر". ويُقاس هذا المتغير من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات مقياس الكفاءة التنظيمية الواردة في أداة الدراسة.

3- المؤسسة الرسمية

تُعرف المؤسسة الرسمية بأنها "تنظيم اجتماعي يتم إنشاؤه بصورة قانونية لتحقيق أهداف محددة من خلال هيكل تنظيمي واضح، ونظام رسمي من القواعد والإجراءات والعلاقات الإدارية التي تنظم عمل الأفراد والجماعات داخل المؤسسة" (الحسيني، 1994: 74).

كما تُعرف بأنها وحدة تنظيمية تمتلك سلطة قانونية وإدارية، وتعمل وفق لوائح وتشريعات رسمية، وتضم مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون لتحقيق أهداف مشتركة في إطار منظم من الأدوار والمسؤوليات (عبد الرزاق، 1999).

التعريف الإجرائي للمؤسسة الرسمية:

يقصد بالمؤسسة الرسمية في هذه الدراسة جامعة الزاوية باعتبارها مؤسسة تعليمية حكومية رسمية تعمل وفق التشريعات واللوائح المنظمة للتعليم العالي في ليبيا، وتمثل المجال التطبيقي الذي أُجريت عليه الدراسة.

4- المركزية

المركزية هي "أحد الأبعاد الأساسية للبيروقراطية، وتشير إلى درجة تركّز السلطة وصنع القرار في المستويات الإدارية العليا داخل المؤسسة، بحيث تكون القرارات الرئيسة محصورة في عدد محدود من القيادات الإدارية" (الغاير، 2023: 34).

التعريف الإجرائي للمركزية:

هي درجة تركّز الصلاحيات والقرارات الإدارية في المستويات العليا بجامعة الزاوية كما يدركها أفراد العينة، وتقاس من خلال الفقرات المخصصة لبعد المركزية في الاستبانة.

5- تسلسل السلطة

يقصد بتسلسل السلطة "النظام الهرمي الذي يحدد مستويات السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، ويبين خطوط الإشراف والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" (الحسيني، 1994: 54).

التعريف الإجرائي لتسلسل السلطة:

هو درجة وضوح البناء الهرمي الإداري وخطوط الإشراف والمسؤولية داخل جامعة الزاوية كما يدركها العاملون، وتقاس من خلال الفقرات الخاصة ببعد تسلسل السلطة في أداة الدراسة.

6- اللوائح والقواعد التنظيمية

تشير اللوائح والقواعد التنظيمية إلى "مجموعة الأنظمة والتعليمات والإجراءات الرسمية المكتوبة التي تنظم سير العمل داخل المؤسسة وتحدد الحقوق والواجبات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار" (Hashimov, 2025: 136).

التعريف الإجرائي لنظام اللوائح:

هو مستوى وضوح وتطبيق اللوائح والتعليمات والإجراءات الإدارية المعمول بها في جامعة الزاوية من وجهة نظر أفراد العينة، ويُقاس من خلال استجاباتهم على فقرات بعد اللوائح والقواعد التنظيمية في الاستبانة.

7- الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو محصلة الأنشطة والجهود التي تبذلها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويعكس مستوى الإنجاز والكفاءة والفاعلية في تنفيذ الأعمال والمهام المختلفة (حريم، 2010: 96).

التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي:

هو مستوى الإنجاز الذي تحققه جامعة الزاوية في أداء وظائفها الإدارية والتنظيمية كما ينعكس في مؤشرات جودة العمل، وسرعة الإنجاز، والتنسيق بين الوحدات الإدارية، والرضا الوظيفي للعاملين.

خلاصة الفصل الأول

يُعدّ هذا الدراسة في إطار العام محاولة لدراسة دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية فهو يهتم بدراسة الكفاءة التنظيمية في بقاء المؤسسة واستمرارها في هذا الفصل تم تحديد الإطار العام التصوري للبحث وشمل تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافه وتسألاته التي ستحاول هذه الدراسة الإجابة عنها، وأهميته العلمية والعلمية ومبررات اختيار الدراسة هذا الموضوع وثم أيضاً توضيح حدود الدراسة النظرية والمنهجية. وسنعرض في الفصل القادم من الدراسة لمحة تاريخية عن البيروقراطية العلمية والكفاءة التنظيمية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

المبحث الأول: البيروقراطية العلمية

تمهيد

مفهوم البيروقراطية

سمات البيروقراطية

المعاهدات القديمة للبيروقراطية

شكل البيروقراطية الحديثة

النظريات الكلاسيكية في التنظيم

التصور الماركسي للتنظيم البيروقراطي

النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر

المبحث الثاني: الكفاءة التنظيمية

تمهيد

مفهوم الكفاءة

أبعاد الكفاءة

خصائص الكفاءة

أهمية الكفاءة

مؤشرات قياس الكفاءة

المبحث الثالث: جامعة الزاوية والهيكل الإداري والوظيفي

خلاصه الفصل الثاني

المبحث الأول: البيروقراطية العلمية

الإداري، والخبرة الفنية والتنسيق والتسلسل الرئاسي، وتمركز السلطة والتأكيد المطلق على النظام، والرشد، والشخصية في العلاقات، وهي ما يتطلب في العصر الراهن إعادة تقييم، حيث أشارت (الغاير، 2023: 34) إلى أن مستويات الرسمية والمركزية العالية في المؤسسات قد تمارس ضغطاً سلبياً يعيق الفاعلية ويحد من تدفق المعلومات، مما يفرض تحديات أمام تطبيق هذا النموذج المثالي في البيئة الإدارية الراهنة.

والبيروقراطية تجريد أو نموذج مثالي تحاول التنظيمات الرسمية الاقتراب منه، ولقد أصبحت البيروقراطية هي نموذج التنظيم السائد في مجالات النشاط الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، والثقافي، ويكاد يجمع علماء الاجتماع على أن كتابات ماكس فيبر التي ضمنها مؤلفه الضخم هي الحقيقية لدراسة التنظيمات الرسمية، بل إنها مازالت حتى الآن مصدراً أساسياً ودليلاً نظرياً لكثير من البحوث والدراسات التي تتناول بناء السلطة وأشكال الضبط الاجتماعي (الجوهري، 1998: 541)

1- مفهوم البيروقراطية

أنَّ المعنى الصحيح لكلمة البيروقراطية يختلف تماماً عن معناها العالق في أذهان الكثير منا؛ فهي تعني لغوياً سلطة المكتب أو تسلط المكاتب الإدارية وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي أي القوة، والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب، ومعنى سلطة أو تحكم المكتب لمفهوم البيروقراطية قد جاء بناءً على صلاحيات الأقسام أو الإدارات والأفراد في مؤسسة إدارية معينة لغرض الابتعاد عن التداخل والتضارب الذي يمكن أن يحدث في حالة عدم وجود هذه القوانين وتلك اللوائح المنظمة للعلاقات الأفقية والعمودية داخل المؤسسة (كشرون، 1995: 31).

إذن فالبيروقراطية أسلوب إداري ونمط سلوكي وممارسة محددة يفرضها القانون ويدعمها بناء القوة الذي يحدد لنا نوع التنظيم وشكله (سعود، 1991: 231)، أمّا قاموس علم الاجتماع فيعرف اصطلاح البيروقراطية من خلال استعمال هذا الاصطلاح للإشارة إلى الأعمال والوجبات والأنظمة الإدارية التي تقوم بها أو يشرف عليها ويصفها الموظفون الإداريون،

ويستعمل أحياناً ليدل على ممارسة الأعمال التي تقوم بها هؤلاء الموظفون (الجوهري، 1983: 53).

تمثل كلمة بيروقراطية (Bureaucracy) اصطلاحاً حديثاً نسبياً، وكانت في الأصل تشير إلى القماش الذي يغطي مناضد الرسميين في دوائر الحكومة الفرنسية في القرن الثامن عشر (النوري، 1999: 161)، ثم أصبحت الكلمة أشد التصاقاً بحكم الدولة خصوصاً في فترة الكفاح ضد الاستبداد التي مهدت السبيل للثورة الفرنسية، وانتشر استعمال هذا المصطلح في أوروبا خلال القرن التاسع عشر وصار يتمثل نصاً تتعت به الإجراءات المقدمة والمنهكة التي مارسها دوائر الحكومات في ذلك الوقت.

وقد تحول هذا المصطلح مع مرور الزمن إلى كلمة ذات مضامين سلبية يستشعرها ناقدو القواعد الروتينية الجامدة التي تطبق دون مراعاة الخصوصيات لحالات مراجعي مؤسسات الحكومة، وهو ما يتقاطع مع نتائج دراسة (مراد، 2023) التي أوضحت أن المركزية المرتفعة في المؤسسات العامة تركز بيروقراطية جامدة تقيد سرعة اتخاذ القرار، مما يفسر الصورة الذهنية السلبية المرتبطة بالمصطلح، كما يستعمل المصطلح أيضاً في سياق انتقاد الرسميين الذي يقلب عليهم البطء في إنجاز المعاملات الرسمية وفي وصف تناقض الضوابط الإدارية وتكرارها وضخامة المؤسسات والكوادر العاملة فيها وانحصار السلطة في أيدي عدد قليل من الموظفين (النوري، 1999: 161).

وتعرض القالب الاصطلاحي والذهني لمفهوم البيروقراطية إلى بعض التغيير في أعقاب الحرب العالمية الثانية نتيجة لاستحداث ما يسمى بقانون (باركنسون) الذي يوحى باشمئزاز من بعض الظواهر المقترنة لهذا المفهوم، كضخامة الأبنية الإدارية وضياح الوقت والموارد والجمود الناتج من اتساع أو تضخم الملاكات الرسمية المستمر بصورة تسير عكسياً مع إنتاجية العمل في الدوائر (النوري، 1999: 162).

على أن هذا المعنى السيئ للبيروقراطية يتميز عن معناها التقني، ورغم الصعوبات التي تعترض محاولة التفريق فإن الباحثين الاجتماعيين يستعملون هذا المصطلح في الإشارة إلى بعض المشكلات الخاصة بالإدارة بنفس الطريقة التي يوظف بها مصطلح أيديولوجيا وطبقة وغيرها من المصطلحات المعبرة عن بعض جوانب الحياة الاجتماعية المعاصرة، أن مصطلح

بيروقراطية يتطلب قدراً غير قليل من التعمق العلمي في مدلولاته وخلفياته وآراء المفكرين عنه والملابسات التي واكبت تطوره كمفهوم وأداة تعبيرية منذ ظهوره وحتى الآن.

ولعل تحديد (ماكس فيبر) لهذا المصطلح في سياق سلطة القانون تُعدّ أفضل ما تمخضت عنه جهود المفكرين والعلماء في هذا الخصوص؛ فالبيروقراطية كما يراها فيبر تؤسس العلاقة بين الرسميين ودوائرهم الحكومية، وهي تنطوي على الحقوق والواجبات المكتوبة والمنظمة لهذه العلاقة (النوري، 1999: 162)، ولتحقيق التوازن بين هذه الحقوق والواجبات، أوضحت دراسة (حسين والفزاني، 2020) أن تحديث القوانين وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات يعد رافعة أساسية لتحويل البيروقراطية من أداة تقييد إلى أداة لرفع الكفاءة المؤسسية.

ومن خلال الإطار النظري الذي طرحه فيبر فإنّ الإدارة الحكومية هي جزء من النظام القانوني الذي يستمد ديمومته من الاعتقاد العام بشرعيته، وينعكس هذا النظام على الضوابط المدونة والقواعد الإدارية والشواهد القضائية والقانونية التي تنظم سلوك الموظفين، أنّ النظام الرسمي للبيروقراطية يُعدّ إنجازاً شكلياً أي أنّ الضوابط الإدارية المكتوبة كثيراً ما تفتقر إلى الانسجام مع الظروف الواقعية المصممة لها، أمّا الإصلاحات التشريعية والإدارية فهي على الرغم من أهدافها العلاجية إلا أنّها تصطدم بمشكلة اختلاف التفسير والاجتهاد، ومع ذلك فالنظام التشريعي يبقى متماسكاً ما دام يعالج بنجاح هذه الصعوبات عن طريق تنقيح الضوابط الموجودة في علاقاتها بالبيروقراطية الإدارية (النوري، 1999: 163-164).

2- سمات البيروقراطية:

تعد البيروقراطية وفقاً لمنظور ماكس فيبر نموذجاً إدارياً لا يزال محل دراسة وتحليل في الفكر الإداري المعاصر (Hashimov, 2025: 135)، وأهم سمات هذا المفهوم حسب رأي الأستاذ فيبر هي الآتي:

- وجود مجالات محددة للسلطة تخضع لقوانين ضوابط ثابتة، في هذا الخصوص توزع الأنشطة الاعتبارية التي يركز عليها الكيان البيروقراطي بأسلوب محدد باعتبارها وظائف رسمية، وتوزع أيضاً صلاحيات اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في الغرض

والتنفيذ، وتوضح إلى جانب كل ذلك معايير وقواعد يوظف الأشخاص بموجبها وأخرى للترقيات والعقوبات (Hashimov, 2025: 131).

- قيام مبدأ المراتب الرسمية في المكتب الواحد أو تباين درجات السلطة مما يسمح بانسيابية نظام الرؤساء والمرؤوسين حيث يشرف أصحاب المراكز الأعلى على من هم أدنى منهم (Robbins & Judge, 2017: 412).

- اعتماد إدارة المكاتب أو الدوائر الحديثة على الوثائق المدونة أو الأضابير، وهي تحفظ عادة بأشكالها الأصلية أو المستنسخة وتوفر كوادراً خاصة في هذه المكاتب لحفظ وتنظيم هذه الوثائق، كما تجهز بالأجهزة الضرورية لتنظيمها وتخزينها (Hashimov, 2025: 138).

- تتطلب إدارة المكاتب الحديثة بعض المؤهلات المهنية أو العلمية كشرط مسبق لقيامها سواء في القطاع الحكومي أو الخاص (Hashimov, 2025: 138).

- ظهور مبدأ التفرغ الوظيفي مع تقدم الدوائر أو المكاتب حيث يحتل النشاط الرسمي للإداريين والموظفين فيها القسط الأكبر من وقتهم وتفكيرهم، وقد كانت الحالة مختلفة في ماضي الزمان عندما كانت الأعمال الرسمية تشغل جزءاً من أوقات الموظفين والمستخدمين ولهذا كانت تُعدّ أنشطة جانبية بالقياس لأعمالهم الأخرى (Hashimov, 2025: 137).

- تركز إدارة المكاتب أو الدوائر على قواعد عامة مستقرة وشاملة يمكن تعلمها، ويصبح العلم بها نوعاً من المعرفة التقنية التي تقتنر عادة بالموظفين وهي التي تمنحهم صلاحية الإدارة والإشراف (Hashimov, 2025: 136).

وهكذا فإنّ تحول الإدارة الرسمية إلى تشكلات من الضوابط والقواعد يرتبط عضوياً بطبيعة الإدارة الحديثة؛ فالإدارة العامة في زمننا الحاضر تنبثق من افتراض يقوم على كون أنّ السلطة وما تحويه من أوامر تطبق بصورة عامة ومجردة عن الأشخاص والعلاقات التي تربطهم بالدوائر، وهذا بالطبع يختلف عن الإدارات التي اتبعت في الأزمنة القديمة والتي اعتمدت على الروابط القرابية والمحلية (النوري، 1999: 163-164)، وتؤكد الدراسات

الحديثة أهمية هذه الضوابط في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية عبر شبكات العمل الإداري (Trinidad, 2025) ، مع ضرورة الموازنة بين القيم المهنية والبيروقراطية لتعزيز الأداء في المؤسسات المعاصرة

(Prætorius & Hasle, 2025: 138).

3- العهدة القديمة للبيروقراطية

نشأ هذا المفهوم تاريخياً نتيجة لبعض العوامل الاجتماعية والاقتصادية، ويُعتقد أن تطور الاقتصاد النقدي الذي أتاح دفع رواتب الموظفين مالياً كان في طبيعة عوامل نشوئه وازدهاره؛ إذ أصبح دفع رواتب ومكافآت الموظفين العاملين في الدوائر بالنقود أو العملة حالة شاملة لمجتمعات هذا العصر التي تديرها حكومات رسمية، ولهذه الحقيقة مغزى هام يتصل بنشوء وانتشار البيروقراطية (Hashimov, 2025: 144).

ولو راجعنا التاريخ البشري القديم والوسيط، لشخصنا بعض حالات البيروقراطية كالتى ظهرت في مصر القديمة وقد اتسمت بالطابع القرايى، وظهرت بيروقراطيات أيضاً في الحضارة الرومانية والبيزنطية وكانت تعتمد على ركائز إقطاعية وقرايية، وتلاحظ هذه النماذج من البيروقراطية في إمبراطوريات الصين القديمة حتى بداية هذا القرن، وقد اعتمدت كل هذه البيروقراطيات على مبدأ مكافأة الموظفين عيناً وليس بالنقود (النوري، 1999).

ومع ذلك، فقد أظهرت كثيراً من سمات وآثار البيروقراطيات الحديثة، وفي ضوء المعلومات المتراكمة في البحوث الاجتماعية المعنية بهذا الموضوع، يمكن القول إن التركيب البيروقراطي ما كان ليتعرض للتحويلات الكثيرة لولا الاعتماد على الاقتصاد النقدي، فقد كانت بدايات تطور هذا التركيب بسيطة وتدرجية؛ إذ خصص الملوك والأمراء قديماً بعض المدخولات العينية الثابتة من خزائهم لمكافأة المستخدمين الرسميين، وكانت هذه الخطوة هي الأولى في مسيرة تقدم البيروقراطية، وقد ساعدت هذه المدخولات العينية على حماية هؤلاء الموظفين والمستخدمين من التقلبات الحاصلة في القوة الشرائية للنقود (النوري، 1999).

كذلك استفاد هؤلاء المستخدمون من ثبوت مدخولاتهم هذه لأنهم لم يتعرضوا إلى تقلبات الضرائب التي تفرض على الرعايا العاديين، مما جعل مستواهم الاقتصادي والمعاشي مستقراً

نسبياً، وبسبب تلاعب بعض الرسميين بالأموال المجبية من الناس لصالحهم، خصص الملوك والأمراء لهم قطعاً من الأراضي الزراعية ليستفيدوا منها ويقل طمعهم في ضرائب الملوك، ثم تطورت هذه الحالة إلى تخصيص الملوك نسبة من الضرائب المجبية لإداراتهم ومستخدميه، وهكذا أصبح جمع الضرائب العامة من الفلاحين من قبل الرسميين الزراعيين لحساب خزانة الملوك والأمراء أساساً لتنظيم شؤونهم المالية بشكل ميزانيات نظامية (النوري، 1999).

ويمثل هذا النمط تطوراً اقتصادياً واجتماعياً هاماً؛ لأنه أسهم في تدعيم نظام المدخولات الاقتصادية الثابتة والمضبوطة نسبياً بدلاً من حياة الكفاف الاقتصادية المتقلبة التي اعتمدت في العهود الأقدم على إيرادات لم تخضع للحساب والضبط (Robbins & Judge, 2017: 498)، ومن طريف ما حصل في المجتمعات القديمة والوسيلة أن الملوك والأمراء أجروا بعض الدوائر الرسمية مقابل ضرائب محددة تعاقدوا مع الرسميين المستأجرين عليها، وقد اتسع أسلوب تأجير الدوائر هذا خصوصاً في أوروبا حتى أواخر القرن الثامن عشر، وفي غيرها من القارات إلى أزمنة أقرب كالإمبراطورية العثمانية مثلاً، ويبدو أن الدول الكنسية كانت تميل إلى هذا النمط من التنظيم الإداري (النوري، 1999).

ورغم أن النظام الاقتصادي النقدي لا يمثل الشرط الوحيد لنشوء البيروقراطية، إلا أن التركيب البيروقراطي الثابت يرتبط بشكل وثيق بتوفر الموارد المالية المستمرة لإدامته، فالعملة النقدية إذن هي عنصر حيوي في ازدهار وتطور البيروقراطية؛ حيث إن اتساع الدول اعتمد أساساً على نمو ميزانياتها النقدية في الماضي البعيد والقريب، وقد اتسعت وتعمقت إدارتها البيروقراطية مع هذا النمو الاقتصادي أو المالي (Hashimov, 2025: 146).

4- شكل البيروقراطية الحديثة:

أنّ النماذج المقارنة لمواصفات البيروقراطية كما وردت في تحديد العالم فيبر قد ظهرت بين زمن وآخر في مختلف أنحاء العالم، غير أنّ أكثر السمات التي اقترحها فيبر تبرز بشكل واضح في ظروف الدول الحديثة خصوصاً التي حققت تقدماً كبيراً في مجالات الصناعة والتجارة في أوروبا وأمريكا (Hashimov, 2025: 130).

أنّ هذه الدول تمثل قدراً ضخماً من التجارب الإدارية والتكنولوجية التي تراكمت بشكل نشيط منذ حركة النهضة الأوروبية، وقد تسربت آثار هذه النهضة خارج حدود أوروبا، الأمر الذي جعل النمط البيروقراطي الحديث يصبح أساساً لتنظيم الواقع لكثير من حكومات عالمنا المعاصر (Robbins & Judge, 2017: 320).

أنّ الدولة الحديثة المتطورة تتميز بوجود حكومة لها سلطة تمارسها في بقعة جغرافية محددة، وهي تستمد ديمومتها واستقرارها من القوانين المدونة ومركزية السيطرة على وسائل الإدارة، ولا شك أنّ الموارد المالية وقيام الإدارات المعنية بتنظيمها تصبح جزءاً لا يتجزأ عن الحكومة المركزية، هذا بالإضافة إلى أنّ الجيش وقوات الأمن الداخلي يكونان تحت إدارة الدولة وحدها (جلبي، 1999: 87).

إلى جانب ما ذكر، فإن الدولة تحدد كيفية استثمار وصرف الموارد المالية واستعمال أساليب الضبط والتنفيذ الخاصة بتوزيع السلطة والصلاحيات على أقاليم القطر الخاضع لها، وهكذا فالبيروقراطية كما يراها الباحثون، وفي مقدمتهم ماكس فيبر، تُعد من أبرز أشكال الإدارات الحكومية (الحسيني، 1994: 39).

4- النظريات الكلاسيكية في التنظيم

هناك ثلاث اتجاهات كلاسيكية تشكل في مجموعها العناصر الأساسية في نمو النظرية الكلاسيكية في التنظيمات البيروقراطية وهي: التصور الماركسي للتنظيم البيروقراطي، والنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر، ومشكلة الديمقراطية في التنظيم عند ميشيلز (Robbins & Judge, 2017: 45)، وفي هذه الدراسة سوف يتم عرض التصور الماركسي للتنظيم البيروقراطي.

5- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر:

بالرغم من أنّ مفهوم التنظيم البيروقراطي لم يحتل مكانة أساسية في فكر ماركس، إلا أنّ وجهات نظره في التنظيمات وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع تُعدّ وجهات نظر حاسمة وموجهة، وخاصة إذا ما أُعِن النظر في الجدل المبكر الذي أثير حول هذا الموضوع، ذلك

الجدل الذي يتمثل فيما قدمه كل من ماكس فيبر وروبرت ميشيلز، فعلى الرغم من أنهما كانا من أبرز ناقديه تأثراً بفكره إلى حد بعيد (Hashimov, 2025: 132).

استخدم ماركس مفهوم البيروقراطية في سياق محدود وفي إطار ضيق للإشارة إلى إدارة الدولة، كما أنه لا يمكن فهم واستيعاب أفكاره وتصوراته عن التنظيمات البيروقراطية إلا في ضوء نظرياته عن الصراع الطبقي، وأزمة الرأسمالية، وحتمية المجتمع الشيوعي (كينلوتش، 1990: 214)، والمؤكد أن ماركس قد أوضح تصوراً للتنظيم البيروقراطي من خلال دراسته ونقده لفلسفة هيجل (Hegel) عن الدولة، تلك الفلسفة التي تنظر إلى الإدارة العامة بوصفها حلقة وصل تربط بين الدولة والمجتمع المدني، ولقد قبل ماركس هذا الشكل الثلاثي ثم غير من مضمونه تغييراً كبيراً، حيث ذهب إلى أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية؛ فالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية (الحسيني، 1994: 40).

وإذا كانت التنظيمات عند هيجل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح العامة التي تعبر عنها الدولة، فإن هذا التعارض لا معنى له عند ماركس، طالما أن الدولة لم تمثل بعد المصلحة العامة، بل تمثل المصالح الخاصة للطبقات المستغلة التي هي في حد ذاتها جزء من المجتمع المدني (كينلوتش، 1990: 216)، وإذن، فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة، وبالرغم من أن هذه التنظيمات لا تشكل طبقة اجتماعية، إلا أن وجودها مرتبط بتقسيم المجتمع إلى طبقات (الحسيني، 1994: 40-41).

إذن، فالتنظيمات البيروقراطية -شأنها شأن الدولة- لا تعدو أن تكون أداة من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى، كما أن كلاً من مستقبل هذه التنظيمات ومصالحها مرتبط أوثق الارتباط بالطبقة الحاكمة والدولة اللتين تبرران بدورها وجودها، وبهذه الطريقة تصبح الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي، وإخفاء هذا الاستغلال بأن تتعت نفسها ممثلاً للمصلحة العامة التي تربط بين المستغلين (الجوهري، 1998: 118).

ويترتب على ما سبق أن التنظيمات البيروقراطية لا تشغل وضعها عضوياً في البناء الاجتماعي، فضلاً عن أنها لا ترتبط بعملية الإنتاج ارتباطاً مباشراً، إذن فوجودها وجود

مؤقت ونموها نمو طفيلي، ومهمتها الأساسية هي الاحتفاظ بالأوضاع الراهنة التي تتمثل في استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة، وفي ظل هذه الظروف يصبح نمو هذه التنظيمات أمراً حتمياً في مجتمع ينقسم إلى طبقات، ويسعى باستمرار إلى تدعيم التقسيمات الطبقة والحفاظ عليها (جلبي، 1999: 92).

أضطر ماركس إلى وضع مشكلة التنظيمات البيروقراطية ضمن نظريته عن صراع الطبقات، ونظر إلى هذه التنظيمات بوصفها شكلاً أو صورة من صور الاغتراب، احتل ذلك المفهوم مكانة أساسية في فكر ماركس، وطبقه على التنظيمات البيروقراطية؛ حيث ذهب إلى أنه ما إن تحقق هذه التنظيمات استقلالها وقوتها حتى يشعر الناس بقوتها السحرية التي تتمتع بها، وأنها -برغم ما تؤديه من تنظيم في الحياة الاجتماعية- تلبث أن تصبح خارجة عن نطاق سيطرتهم وفهمهم لأنها تتخذ شكلاً من أشكال التقديس يقابل ما يستشعره الناس من ضعف (كينلوتش، 1990: 220)، والاغتراب عند ماركس ليس مقصوراً على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع، بل إنه يوجد أيضاً في داخل التنظيمات ذاتها.

إذن فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس هي أداة الطبقة الرأسمالية، وبنشوب ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاتبقي، تتلاشى الدولة وما تتضمنه من تنظيمات عن طريق امتصاص المجتمع تدريجياً لهذه التنظيمات (كينلوتش، 1990: 225)، وقد يكون التصور الماركسي للتنظيمات البيروقراطية أكثر وضوحاً إذا ما تناولنا الإسهام الذي قدمه "لينين" في هذا المجال؛ فقد تولى لينين مهمة توضيح كثير من القضايا التي أثارها ماركس، من ذلك مثلاً ما ذهب إليه من أن القضاء التدريجي على الجهاز البيروقراطي يجب أن يبدأ حينما تتأسس ديكتاتورية البروليتاريا، وأن الكفاح ضد التنظيمات البيروقراطية يجب أن يتلاءم مع الواقع التنظيمي (الحسيني، 1994: 42-43).

ذهب لينين إلى أن النمو الاقتصادي يمكن أن يقضي على التضخم الذي أصاب التنظيمات البيروقراطية، وأن نمو حركة التصنيع سيكفل النصر النهائي على البيروقراطية، وسعى لينين إلى تفسير طبيعة التنظيمات البيروقراطية بحيث يبدو هذا التفسير ملائماً للماركسية (الحسيني، 1994: 43-44).

ولتوضيح الجدل الماركسي الحديث نسبياً، سوف أستشهد بما قدمه "برونو ريزي" (Rizzi) عند دراسته لما أطلق عليه "الجماعية البيروقراطية"؛ فقد ذهب ريزي إلى أن التنظيمات البيروقراطية السوفيتية تشكل طبقة جديدة تسيطر على البروليتاريا وتستغلها، يحدد ريزي طابع هذه السيطرة -شأنه شأن كل الماركسيين- بأنها سيطرة مستندة إلى ملكية وسائل الإنتاج، وأن العامل الأساس الذي يحدد السيطرة هو نظام قائم على الملكية الجماعية، ولقد اهتم ريزي بتوضيح مستقبل التنظيمات البيروقراطية، وهو الذي سيحدد مصير هذه التنظيمات، وهو نظام لا يقتصر وجوده على الاتحاد السوفيتي؛ بل يمكن أن يوجد أيضاً في كل من البلدان الفاشية والرأسمالية على السواء (الحسيني، 1994: 44-45).

ثانياً: ماكس فيبر والنموذج المثالي لتنظيمات البيروقراطية

يكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس فيبر يُعدّ أول من حاول تقديم نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية، وأنّ المكانة التي احتلتها هذه النظرية في علم الاجتماع تعود إلى الاتساق المنطقي الذي تميزت به والصدق الذي انطوت عليه حينما هبط بها الباحثون اللاحقون إلى مستوى الواقع الإمبريقي؛ فقد قدم نظريته هذه في إطار نظرية سوسيولوجية أوسع (الحسيني، 1994: 46)، وتظل أسس هذا النموذج ركيزة أساسية لفهم أداء المؤسسات حتى في العصر الرقمي الحديث (Hashimov, 2025: 141).

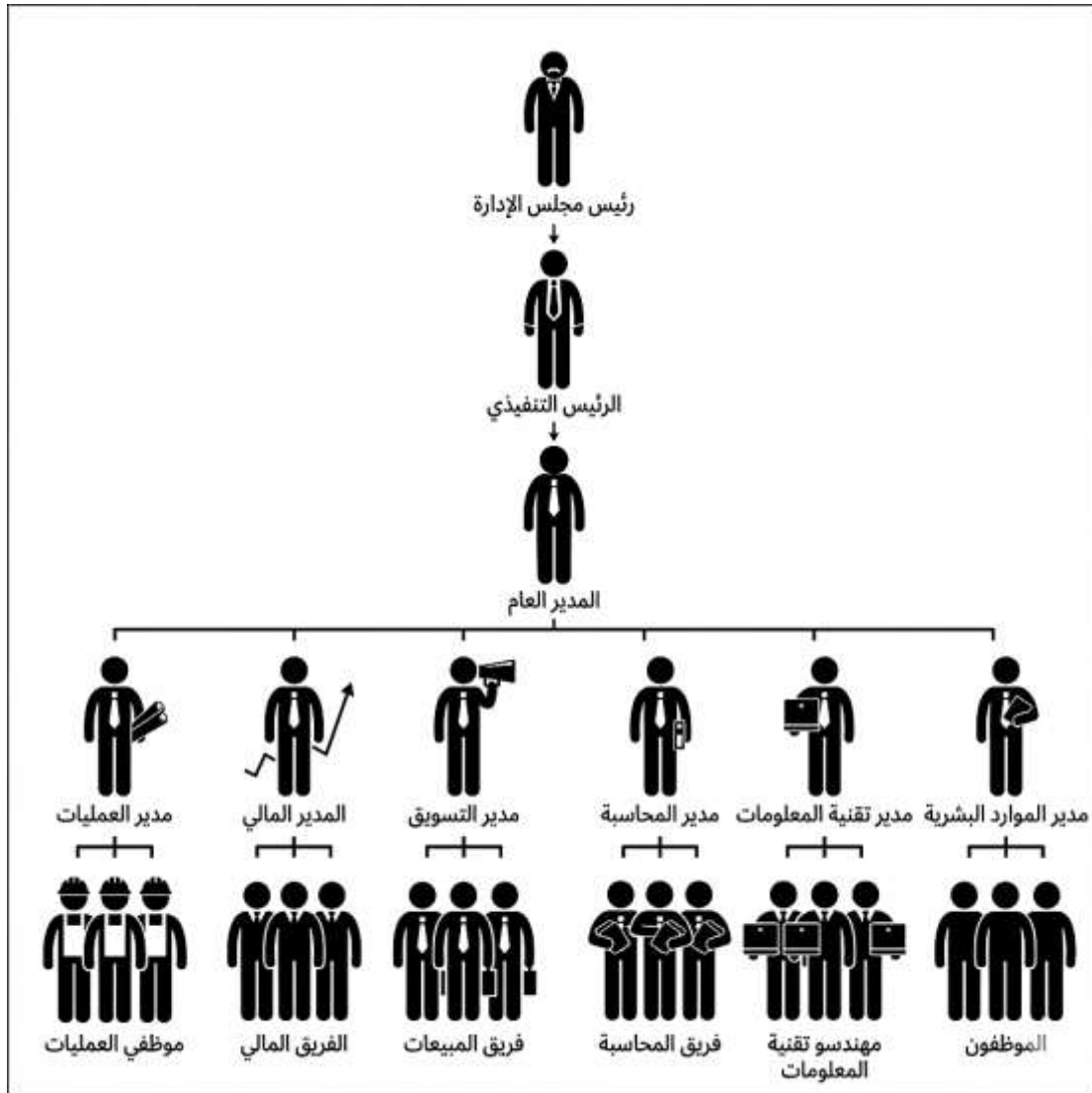
1- النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي

قدم فيبر نموذج المثالي بطريقة مركزية وقاطعة ترسم بوضوح أبعاد التنظيم البيروقراطي، وتحدد سمات هذا النموذج في الآتي:

تقسيم العمل والتخصص: تتوزع نشاطات ووظائف التنظيم على الأوضاع الاجتماعية بوصفها نشاطات رسمية، وهذا يعني ثمة تقسيم عمل محدد وواضح بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص، ذلك التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (الحسيني، 1994: 54).

البناء الهرمي (السلطة): يتم تنظيم هذه الأوضاع الاجتماعية في شكل بناء تسلسلي رئاسي يعبر عن السلطة، حيث يكون كل رئيس مسؤولاً عن أعمال مرؤوسيه مسؤولية محددة.

بوضوح، وهذا يقتضي توافر نسق مستقر نسبياً من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله (Mintzberg, 1989: 102).



الشكل (1): الهيكل التنظيمي الهرمي للبيروقراطية وفق نموذج ماكس فيبر

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى: الحسيني، (1994)، ص 55؛ Robbins, S. & P., & Judge, T. (2017)، Organizational Behavior.

الموضوعية واللا شخصية: يتخذ أعضاء التنظيم اتجاهاً لا شخصياً وموضوعياً في علاقاتهم، وهذا بدوره يضمن ألا تؤثر المشاعر الشخصية على الأحكام والقرارات الرشيدة التي يصدرها أعضاء التنظيم خلال تأديتهم لوظائفهم (الجوهري، 1998: 121).

المهنية والاستحقاق: لكي يتحقق ذلك، يكتسب العمل في التنظيم نمطاً مهنيّاً يتخذه كل عامل ويسعى للاستقرار فيه طيلة حياته، كما أنّ الالتحاق بالتنظيم يخضع لمؤهلات فنية يتعين الحصول عليها، ولا يخضع للانتماءات السياسية أو الأصول الأسرية؛ تلك التي كانت تلعب دوراً واضحاً في التحاق الأفراد بالتنظيمات التقليدية (Robbins & Judge, 2017).

التعيين والترقي: عادة ما يتم التحقق من المؤهلات عن طريق اختبارات أو امتحانات أو الشهادات التعليمية ذاتها، ويكون لهذه المؤهلات دور واضح في خلق تجانس طبقي بين الموظفين، وبعد فترة أولية من العمل في التنظيم، يرتبط الموظف ارتباطاً كاملاً بالوضع الاجتماعي الذي يشغله ويحمى حينئذ من الفصل التعسفي، أمّا المكافأة التي يحصل عليها مقابل عمله فتأخذ شكل مرتب منتظم يستمر حتى بعد تقاعده فيتحول إلى معاش، وأخيراً فإنّ التقدم المهني يتحدد إمّا وفقاً للأقدمية أو الإنجاز أو كليهما (الحسيني، 1994: 55).

تلك هي الخصائص والسمات التي ضمنها فيبر في نموذج المثالي؛ وهي خصائص تزيد من فرصة اتخاذ قرارات رشيدة، فضلاً عن أنها -كما يذهب فيبر- تزيد من الكفاءة الإدارية التي هي الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي (Hashimov, 2025: 143).

ونستطيع بالإضافة إلى ذلك أن نلمس عنصراً مشتركاً بين هذه الخصائص، وهو وجود نسق ضبط مستند إلى قواعد رشيدة، وقواعد تحاول تحديد أبعاد البناء التنظيمي ككل، وتنظيم نشاطاته على أساس من المعرفة الفنية بغية تحقيق أعلى درجات الكفاءة، ولقد لخص ذلك فيبر في عبارة موجزة حين قال: "الإدارة البيروقراطية هي في الأصل ممارسة للضبط على أساس المعرفة، وأنّ هذه السمة هي التي تجعلها رشيدة على وجه التحديد"، إذن، فالخاصية الأساسية التي تميز التنظيم البيروقراطي هي قواعد مستندة أساساً إلى معرفة فنية وتفكير رشيد، وهي خاصية يجب أن تحتل اهتماماً خاصاً عند دراسة الخصائص والسمات المثالية التي يتضمنها نموذج فيبر (كشرون، 1995: 143).

المبحث الثاني: الكفاءة التنظيمية

أنّ جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها تحتاج إلى معايير معينة للحكم على نجاح المؤسسة، ومن بينها الكفاءة التي تُعدّ من أهم المعايير في نجاح وتطور المؤسسة، حيث ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الاقتصادي الأمريكي الأوروبي (الخضر، 2016: 328).

وقد ركزت الكثير من البحوث على معضلات الكفاءة في مختلف أقطار العالم، وتميل البحوث الثقافية المقارنة إلى اعتبار الإنتاجية مرادفة في مضمونها للكفاءة، وينظر الباحثون إلى أنّ الكفاءة باعتبارها متغيراً معتمداً متأثراً (dependent variable) ببعض جوانب ثقافة المجتمع (كعكي، 2021: 70).

أنّ المؤسسة تعيش في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، لذلك فإنّ المؤسسات أصبحت تهتم بالأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة، وأصبح الاهتمام بالكفاءة من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة؛ فالكفاءة أسلوب عمل يساعد على تجاوز الصعوبات وعلى إنجاز العمل بإتقان، مع الاستخدام الأمثل للمهارات والمعارف والخبرات (عبد الغفار، 2006: 55)، ولقد اتسع مفهوم الكفاءة لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات التنظيمية، حيث أنّ الكثير من البحوث ركزت على معضلات الكفاءة في مجالات العمل الإداري في مختلف أقطار العالم (حسين والفراني، 2020: 5).

1- مفهوم الكفاءة:

حيث نحتاج إلى الكفاءة في أعمالنا، وفي العديد من جوانب حياتنا، وقد أولى العلم الحديث العديد من الجوانب حول مفهوم الكفاءة من حيث التعريف اللغوي والاصطلاحي، والتعريفات التي تخص الكفاءة من خلال العديد من الجوانب العملية وغيرها؛ فالكفاءة أسلوب عمل يساعد على تخطي الصعاب وعلى إنجاز العمل بإتقان شديد، واستخدام المهارات والمعارف والخبرات بطريقة منظمة وفعالة (الخضر، 2016: 330).

الكفاءة لغةً:

ورد على لسان بعض الاشتقاقات للكلمة فوردت في صيغ كفاءة وكفأته، وكيفيته وكفوّ وكفوّ وكفوؤه بمعنى واحد وهو مثله، وجعلها أكفاء، وكفاء، أمّا المعجم الوسيط فقد ورد المصطلح

بصورة أكثر وضوحاً، فورد في الكفاء أي المماثل والقادر على أداء العمل، وجمعها (أكفاء وكفاء) (محمد، 1962: 27).

الكفاءة اصطلاحاً:

هي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد والتي تختلف من شخص لآخر، وركز على أنَّ المعرفة جزء من الكفاءة، والكفاءة جزء مكمل من أجزاء رأس المال الفكري للمنظمة (مفتاح، 2004: 66).

الكفاءة:

عرفها الخضر بأنها عبارة عن القدرة والمعرفة والمهارة المرتبطة بالعمل أو المبنية على أساس العمل (الخضر، 2016: 331).

كما عُرِفَتْ بأنها القدرة المطلوبة في المهام غير الروتينية (الصحاف، 1997: 45).

ويرى عبد الغفار حنفي بأن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وخلق فرص الترقية، وتوفير الأجر المناسب (حنفي، 2006: 145).

كما عرف خليل محمد حسن الشماع وخضر كاظم حمود الكفاءة بأنها مفهوم يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم لتعزيز رغبتهم واندفاعهم للعمل (الشماع، 2007: 331؛ حريم، 2010: 75).

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الكفاءة التنظيمية تمثل البعد التشغيلي للأداء التنظيمي، حيث تُعنى بكيفية استخدام الموارد، في حين تمثل الفعالية البعد الغائي المرتبط بتحقيق الأهداف، بينما تعكس الإنتاجية البعد الكمي للعلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومن ثم، فإن تحقيق الأداء التنظيمي المتميز يتطلب تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة (حسن استخدام الموارد) والفعالية (تحقيق الأهداف)، وهو ما تؤكد عليه الأدبيات الحديثة التي تنظر إلى الكفاءة باعتبارها مفهوماً ديناميكياً مرتبطاً بالابتكار والقدرة على التكيف مع البيئة التنظيمية المتغيرة.

2- أنواع الكفاءة وأبعدها:

الكفاءات لها العديد من الأنواع والتي تمثل في الآتي:

الكفاءة الفردية:

تتمثل في القدرات والمعارف والمهارات والمؤهلات الأكاديمية والمعرفة العملية، والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة دراسة واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها (Jiatong et al., 2022: 8).

الكفاءة الجماعية:

هي المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها، وبحسب الأدبيات التنظيمية فإن الكفاءة الجماعية هي محصلة تنشأ من التعاون والتكامل بين الكفاءات الفردية، وتتضمن معارف متعددة مثل الاتصال والتنسيق والعمل المشترك (Alblooshi et al., 2020: 14).

كما تعبر الكفاءة الجماعية عن تفاعل الكفاءة الفردية في قالب تنظيمي يعزز شبكة الاتصالات التفاعلية بين الموظفين، ويبرز دور القيادة في تشجيع فرق العمل وروح الفريق، بما يؤدي إلى تحقيق الانسجام والقوة التنظيمية (حسين والفزاني، 2020: 6).

الكفاءة التنظيمية الاستراتيجية:

يسمونها العلماء أيضاً بالكفاءة الاستراتيجية، وتتم من خلال التكامل بين الكفاءات الفردية وآليات التنسيق بينها، وتُعرف بأنها توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تسهم في خلق قيمة مضافة للمنتج النهائي، وتشمل وظائف التخطيط والإدارة والرقابة والتقييم والتنفيذ داخل المؤسسة (Lucciarini et al., 2025: 768).

كما ترتبط الكفاءة الاستراتيجية بقدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتنظيمية بما يعزز قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة (حريم، 2010: 85).

الكفاءات الموجهة نحو المستقبل:

ترتبط هذه الكفاءات بالبعد الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، من خلال متابعة كل ما هو جديد ضمن إطار ديناميكي مرن، فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب توفر رؤية بعيدة المدى، وهو ما يستدعي قدرة المنظمة على التكيف الإيجابي مع المستجدات واستثمارها في تعزيز التنافسية (الخضر، 2016: 335؛ 2025: 345، Trinidad).

الكفاءة الأساسية:

هي مجموعة من المهارات والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا المتقدمة التي تشكل قاعدة لقدرات المنظمة التنافسية، وتُعدّ بمثابة القدرة المحورية لخلق القيمة داخل المنظمة (Robbins & Judge, 2017: 528).

وترتبط هذه الكفاءة بقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتطوير أنشطتها بما يخلق فرصاً جديدة للنمو (Alblooshi et al., 2020: 16).

3- أبعاد الكفاءة

يقصد بأبعاد الكفاءة المحاور الأساسية التي تتكون منها الكفاءات التنظيمية، وقد حددها الباحثون في ثلاثة أبعاد رئيسية:

أ- المعرفة **Savoir**: وتتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة التي تسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها، كما ترتبط بقدرتها على استيعاب المعطيات الخارجية وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام (كعكي، 2021: 75).

ب- الاستعداد **Savoir-être**: وهي قدرة الفرد على تنفيذ المهام بكفاءة عالية، وترتبط بالدافعية والاتجاهات والقيم التي تحفز الأداء المتميز (النوري، 1999: 120).

ج- المهارة **Savoir-faire**: أي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق أهداف محددة مسبقاً (موساوي وخالدي، 2013: 177).

4- خصائص الكفاءة:

هناك العديد من الخصائص التي تُساعد على الوصول إلى الكفاءة تتمثل في:

- أن تكون الكفاءة ذات هدف محدد، تهدف الكفاءة للعديد من الأهداف والغايات المحددة والتي يجب تحقيقها وإنجازها، وذلك من خلال استثمار المعارف والقدرات لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل (حريم، 2010: 78).

- الكفاءة مكتسبة وهذا يعني أن الكفاءة لا تولد مع الإنسان؛ لكنها تكتسب من خلال القدرات والتدريب الموجه وغيرها من الخبرات التي يحصل عليها الإنسان على مدار حياته العملية والدراسية (عبد الغفار، 2006: 60).

- الكفاءة مفهوم مجرد لا يتم إدراكها حيث لا يمكن تحقيق منفعة للمؤسسة كما أن إدراكها من قبل من يملكها يساعد بالحفاظ على مقوماتها وتطويرها ذات تشغيل ديناميكي يعني أن الكفاءة يتم التفاعل ما بين المكونات المختلفة لها وعناصرها وأبعادها السلوكية والعملية وغيرها من خلال الزمن الذي تتم فيه، وتتميز بأنها لا يمكن رؤيتها وإنما يتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة وتحليلها والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج (موساوي وخالدي، 2013: 177).

5- أهمية الكفاءة في العمل المؤسسي

إن نجاح العمل المؤسسي يرتكز على التآزر والتعاون بين الأفراد، ومع تطور بيئة الأعمال تزايدت أهمية بناء شبكة كفاءات قائمة على التكامل بين الكفاءات الفردية، مما يعزز القدرة على حل المشكلات التنظيمية بفعالية (كعكي، 2021: 80)، وبحسب Jiatong وآخرون (2022) تتجلى أهمية الكفاءة في النقاط التالية:

تعزيز الإدارة الذاتية للنزاعات: تسهم الكفاءة في الحد من الصراعات والنزاعات بين الأفراد؛ إذ تتيح لهم القدرة على حل الخلافات ذاتياً دون الحاجة إلى تدخل السلطة الإدارية أو المدير، وذلك من خلال ترسيخ لغة التفاهم ونشر روح التعاون التي تصب في خدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الارتقاء بالأداء الكلي: أصبحت الكفاءة اليوم ركيزة أساسية ضمن اهتمامات المؤسسات الطامحة إلى التميز؛ فهي الموجه الرئيس لتحقيق مستويات أعلى من النجاح في الأداء الكلي للمنظمة.

6- مؤشرات قياس الكفاءة:

تُعد عملية قياس الكفاءة من القضايا الجوهرية في الإدارة الحديثة، لما لها من دور في تقييم مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل رشيد لتحقيق أهدافها، وتتعدد مؤشرات قياس الكفاءة بين مؤشرات مباشرة وأخرى غير مباشرة، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط التنظيمي وتوفر البيانات.

مؤشرات مباشرة:

تعتمد هذه المؤشرات على القياس الكمي للعلاقة بين المدخلات (مثل الموارد البشرية، ورأس المال، والمواد الخام) والمخرجات (السلع أو الخدمات) خلال فترة زمنية محددة، حيث تُستخدم معادلات ونسب معيارية لقياس درجة الكفاءة، مثل إنتاجية العامل أو كفاءة استخدام الموارد، وتتميز هذه المؤشرات بالموضوعية وإمكانية المقارنة بين الفترات الزمنية أو بين الوحدات التنظيمية المختلفة، مما يجعلها أداة دقيقة في التقييم إذا توفرت بيانات موثوقة (حريم، 2010: 95).

مؤشرات غير مباشرة:

تُستخدم هذه المؤشرات في الحالات التي يصعب فيها القياس الكمي المباشر، خاصة في الأنشطة الخدمية أو المعرفية، حيث تواجه صعوبات تتعلق بعدم دقة البيانات أو صعوبة تحديد العلاقة بين المدخلات والمخرجات بشكل واضح، لذلك يتم الاعتماد على مؤشرات بديلة مثل مستوى الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، ودرجة الالتزام التنظيمي، وجودة بيئة العمل، باعتبارها تعكس بشكل غير مباشر كفاءة الأداء داخل المنظمة، وعلى الرغم من طابعها الذاتي، إلا أنها توفر فهماً أعمق للجوانب السلوكية والتنظيمية التي تؤثر في الكفاءة (حريم، 2010: 96؛ سهيلة، 2019: 92).

وبوجه عام، تُقاس الكفاءة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات، حيث تعكس هذه النسبة مدى قدرة المنظمة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام أقل قدر من الموارد، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط الكم، بل أيضاً جودة المخرجات ومدى توافقها مع الأهداف التنظيمية، كما أن القياس الفعال للكفاءة يتطلب التكامل بين المؤشرات الكمية والنوعية، لضمان تقييم

شامل يجمع بين البعد الاقتصادي والبعد السلوكي للأداء التنظيمي (حريم، 2010: 95-96؛ حريم، 2010: 102).

لذلك فإنّ القياسات غير المباشرة تُعدّ في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من مواد الخام والأموال والناس لتحقيق مستوي معين من المخرجات وأهداف معين (حريم، 2010: 95-96).

المبحث الثالث: جامعة الزاوية والهيكل الإداري والوظيفي

تُعد جامعة الزاوية إحدى أبرز مؤسسات التعليم العالي الحكومية في ليبيا، وتمثل نموذجًا للتنظيمات الرسمية التي تجمع بين الوظائف التعليمية والبحثية والمجتمعية ضمن إطار تنظيمي وإداري متكامل، وقد شهدت الجامعة منذ تأسيسها توسعًا مستمرًا في برامجها الأكاديمية وكلياتها ووحداتها الإدارية، الأمر الذي جعلها من أكبر الجامعات الليبية من حيث عدد المنتسبين إليها وحجم مواردها البشرية وتنوع تخصصاتها العلمية، وتكتسب دراسة جامعة الزاوية أهمية خاصة في إطار البحث الحالي؛ نظرًا لكونها تمثل بيئة تنظيمية تتجسد فيها بصورة واضحة خصائص التنظيم الرسمي والبيروقراطي الذي يقوم على تسلسل السلطة، وتقسيم العمل، والالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات التنظيمية، وهي الخصائص التي تشكل جوهر البيروقراطية العلمية موضوع الدراسة.

نشأت جامعة الزاوية في إطار التوسع الذي شهده قطاع التعليم العالي الليبي خلال العقود الأخيرة بهدف استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة وتوفير فرص التعليم الجامعي في مختلف المناطق الليبية، وقد تطورت الجامعة تدريجيًا من عدد محدود من الكليات إلى مؤسسة أكاديمية متكاملة تضم عشرات التخصصات العلمية والإنسانية والطبية، وأصبحت تؤدي دورًا محوريًا في إعداد الكفاءات الوطنية وتأهيل الموارد البشرية اللازمة لخطط التنمية في الدولة الليبية، كما ساهمت الجامعة في دعم النشاط البحثي والعلمي من خلال مراكزها البحثية وبرامج الدراسات العليا والمؤتمرات والندوات العلمية التي تنظمها بصورة دورية.

وتتمثل رسالة الجامعة في توفير تعليم جامعي متميز وإنتاج المعرفة العلمية وخدمة المجتمع من خلال إعداد كوادر مؤهلة علميًا ومهنيًا، بينما تركز رؤيتها على تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي وتعزيز جودة الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة للمجتمع، وتنسجم هذه الرؤية مع التوجهات الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي التي تؤكد أهمية الكفاءة التنظيمية والحوكمة المؤسسية والجودة الشاملة بوصفها مرتكزات أساسية لتطوير الأداء الجامعي وتحقيق الميزة التنافسية.

وتشير البيانات الرسمية المنشورة من جامعة الزاوية لعام 2025 إلى أن الجامعة تضم ما يقارب ثلاثين ألف (30,000) طالب وطالبة موزعين على مختلف البرامج والتخصصات الأكاديمية، كما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس نحو (2,900) عضو هيئة تدريس، في حين

يبلغ عدد الموظفين الإداريين والفنيين والعاملين نحو (2,800) موظف، وهو ما يعكس ضخامة البناء التنظيمي للجامعة واتساع نطاق عملياتها الإدارية والأكاديمية، كما تضم الجامعة ثمانياً وعشرين (28) كلية موزعة على ثلاثة قطاعات أكاديمية رئيسة تشمل قطاع العلوم الأساسية والتطبيقية الذي يضم تسع كليات، وقطاع العلوم الطبية والطبية المساعدة الذي يضم سبع كليات، وقطاع العلوم الإنسانية الذي يضم اثنتي عشرة كلية، ويعكس هذا التنوع الأكاديمي حجم التعقيد التنظيمي والإداري الذي تتطلبه إدارة الجامعة، ويبرز الحاجة إلى وجود أنظمة تنظيمية فعالة تضمن التنسيق بين الوحدات المختلفة وتحقيق الانسجام في تنفيذ الأهداف والسياسات المؤسسية (الموقع الرسمي لجامعة الزاوية، 2025).

وتُصنف جامعة الزاوية باعتبارها تنظيمًا رسميًا وفق المفهوم السوسيولوجي للتنظيمات، حيث تتميز بوجود أهداف محددة، وهيكل تنظيمي واضح، وقواعد وإجراءات رسمية تنظم العلاقات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، ويرى بارسونز أن التنظيمات الرسمية هي وحدات اجتماعية تمتلك أهدافاً محددة وتسعى إلى تحقيقها من خلال إجراءات منظمة وقواعد رسمية تضبط أداء الأفراد والجماعات داخلها (الحسيني، 1994: 74-75)، كما يشير الجوهري إلى أن التنظيم الرسمي يتميز بوضوح الأدوار والمسؤوليات ووجود أنماط معيارية تنظم العلاقات الإدارية وتحدد مسارات اتخاذ القرار (الجوهري، 1998: 118).

ويقوم البناء الإداري لجامعة الزاوية على هيكل تنظيمي هرمي يعكس طبيعة المؤسسات الجامعية الحكومية، حيث تتربع رئاسة الجامعة على قمة الهرم الإداري بوصفها السلطة التنفيذية العليا المسؤولة عن رسم السياسات العامة ومتابعة تنفيذها، ويتبع رئاسة الجامعة مجلس الجامعة الذي يُعد السلطة التنظيمية العليا المسؤولة عن إقرار السياسات الأكاديمية والإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بشؤون الجامعة المختلفة، كما يتبع رئيس الجامعة عدد من نواب الرئيس الذين يتولون الإشراف على مجالات محددة تشمل الشؤون العلمية، وشؤون أعضاء هيئة التدريس، والدراسات العليا، وخدمة المجتمع، وغيرها من الاختصاصات التي تحددها اللوائح المنظمة للتعليم العالي.

وتتفرع عن الإدارة العليا مجموعة من الإدارات العامة والمكاتب والوحدات التنظيمية التي تضطلع بمهام التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق، وتشمل هذه الوحدات إدارات الشؤون الإدارية والمالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الدراسات العليا، وإدارة الجودة وتقييم

الأداء، وإدارة التعاون الدولي، وإدارة شؤون الطلاب، وغيرها من الإدارات التي تشكل الجهاز الإداري التنفيذي للجامعة، ويعكس هذا التعدد في الوحدات التنظيمية مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يُعد أحد الأسس الجوهرية للنموذج البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر، حيث يؤدي التخصص إلى رفع مستوى الكفاءة المهنية وتعزيز القدرة على إنجاز المهام بصورة أكثر دقة وفاعلية (الحسيني، 1994: 54).

وعلى مستوى الكليات، يرأس كل كلية عميد يتولى إدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية، ويعاونه عدد من الوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية والوحدات الإدارية المختلفة، ويُظهر هذا البناء التنظيمي وجود تسلسل هرمي واضح للسلطة والمسؤولية، يبدأ من الإدارة العليا للجامعة وينتهي بالمستويات التنفيذية داخل الكليات والأقسام والوحدات الإدارية، ويُعد البناء الهرمي أحد المراكز الأساسية للنموذج البيروقراطي، إذ يؤكد فيبر ضرورة وجود نظام واضح للسلطة يحدد مسؤوليات كل مستوى إداري وعلاقته بالمستويات الأخرى (الحسيني، 1994: 54؛ الجوهري، 1998: 121).

كما يعتمد العمل الإداري داخل جامعة الزاوية على منظومة من القوانين واللوائح والقرارات التنظيمية التي تنظم مختلف الأنشطة والإجراءات الإدارية والأكاديمية، وتتمثل أهمية هذه اللوائح في ضمان العدالة والاتساق في تطبيق القرارات وتحديد الاختصاصات والصلاحيات بصورة واضحة، ويشير كثرون إلى أن القوانين واللوائح التنظيمية تمثل أداة أساسية لمنع التداخل والتضارب بين الاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل المؤسسة (كشرون، 1995: 31)، وتتسجم هذه الفلسفة مع الأساس الذي تقوم عليه البيروقراطية العلمية بوصفها نظامًا يعتمد على الرسمية والموضوعية والالتزام بالإجراءات المكتوبة.

ومن الناحية الوظيفية، يضم الهيكل الوظيفي للجامعة عدة فئات مهنية متكاملة، وتتمثل الفئة الأولى في القيادات الأكاديمية والإدارية التي تتولى عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار، أما الفئة الثانية فتشمل أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن تنفيذ العملية التعليمية والبحثية، وتتمثل الفئة الثالثة في الموظفين الإداريين والفنيين الذين يتولون تنفيذ الأعمال الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية اللازمة لضمان سير العمل بصورة منتظمة، كما توجد فئة رابعة تضم العاملين في الخدمات المساندة التي تدعم مختلف الأنشطة الجامعية.

وتكتسب فئة الموظفين الإداريين أهمية خاصة في الدراسة الحالية؛ لأنها تمثل الفئة الأكثر ارتباطاً بالممارسات التنظيمية اليومية داخل الجامعة، فالعمل الإداري بطبيعته يعتمد على تطبيق اللوائح والتعليمات ومتابعة الإجراءات الرسمية والتعامل المستمر مع مختلف المستويات التنظيمية، مما يجعل الموظفين الإداريين الأكثر قدرة على تقييم واقع البيروقراطية العلمية ومدى انعكاسها على الكفاءة التنظيمية، كما أن هذه الفئة تتعامل بصورة مباشرة مع إجراءات اتخاذ القرار، وسلاسل الاعتماد الإداري، والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، الأمر الذي يمنحها خبرة عملية واسعة في إدراك مزايا النظام البيروقراطي وتحدياته.

ويلاحظ أن حجم الموارد البشرية في الجامعة يفرض تحديات تنظيمية وإدارية كبيرة تتطلب وجود نظم فعالة لإدارة الأداء والتنسيق والاتصال، فوجود نحو (2800) موظف موزعين على عشرات الكليات والإدارات والوحدات المختلفة يستدعي وجود قواعد وإجراءات واضحة تحدد خطوط السلطة والمسؤولية وتضمن انسياب المعلومات والقرارات بين المستويات التنظيمية المختلفة، كما أن اتساع نطاق العمل الإداري داخل الجامعة يجعل من الضروري الاعتماد على مبدأ الرسمية في تنظيم الأعمال والإجراءات لضمان العدالة والشفافية وتحقيق الانضباط المؤسسي.

ومن منظور النظرية البيروقراطية، تمثل جامعة الزاوية نموذجاً واضحاً للتنظيم الرسمي الذي تتوفر فيه معظم الخصائص التي أشار إليها فيبر، مثل تقسيم العمل، والتخصص الوظيفي، وتسلسل السلطة، والرسمية، والاعتماد على القواعد والإجراءات المكتوبة، ويرى العديد من الباحثين أن هذه الخصائص تسهم في رفع الكفاءة التنظيمية من خلال تحقيق الانضباط وتقليل الغموض في الأدوار وتحسين عمليات التنسيق والرقابة، وفي المقابل، قد تؤدي المبالغة في المركزية أو التعقيد الإجرائي إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار وتقليل المرونة التنظيمية، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين البيروقراطية والكفاءة التنظيمية من الموضوعات المهمة في المؤسسات الجامعية المعاصرة.

وفي ضوء ما سبق، تُعد جامعة الزاوية بيئة تنظيمية ملائمة لدراسة دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية؛ نظراً لما تتمتع به من حجم مؤسسي كبير، وتنوع في الوحدات التنظيمية، وتعدد في المستويات الإدارية، ووجود منظومة رسمية من اللوائح والإجراءات التي تحكم سير العمل، كما أن اعتماد الدراسة على الموظفين الإداريين بوصفهم مجتمعاً للدراسة

يمنحها قدرة أكبر على استكشاف واقع الممارسات البيروقراطية داخل الجامعة وتحليل أثرها في الكفاءة التنظيمية، باعتبار أن هذه الفئة تمثل الحلقة التنفيذية الرئيسة التي تتعامل بصورة يومية مع النظم والإجراءات الإدارية المختلفة، ومن ثم فإن دراسة جامعة الزاوية لا تمثل مجرد دراسة لحالة مؤسسة تعليمية بعينها، بل تقدم نموذجاً يمكن الاستفادة منه في فهم طبيعة العلاقة بين البيروقراطية العلمية والكفاءة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الليبية بصورة عامة.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال مبحثين رئيسيين شكّلا الأساس المفاهيمي والتحليلي لموضوع البحث، فقد خُصص المبحث الأول لدراسة البيروقراطية العلمية، حيث تم التمهيد لمفهوم البيروقراطية بوصفها أحد أبرز الأشكال التنظيمية في المجتمعات الحديثة، ثم عرض مفهومها وسماتها الأساسية التي تميزها، إلى جانب التطرق إلى الامتدادات التاريخية والجذور القديمة لهذا النمط التنظيمي، كما تم تحليل شكل البيروقراطية الحديثة في ظل تطور الدولة والمؤسسات، مع إبراز خصائصها في السياقات المعاصرة، وتناول المبحث كذلك النظريات الكلاسيكية في التنظيم، خاصة التصور الماركسي للتنظيم البيروقراطي، والنموذج المثالي عند فيبر، إضافة إلى إشكالية الديمقراطية في التنظيم كما طرحها ميشيلز، وذلك بهدف تقديم رؤية نظرية متكاملة تفسر طبيعة البيروقراطية ووظائفها.

أما المبحث الثاني فقد تناول الكفاءة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات الأساسية في الدراسة، حيث تم التمهيد لمفهوم الكفاءة وتطوراتها، ثم عرض تعريفاته المختلفة من الزوايا اللغوية والاصطلاحية والإدارية، كما تم التطرق إلى أنواع الكفاءة، بدءاً من الكفاءة الفردية وصولاً إلى الكفاءة التنظيمية والاستراتيجية، مع توضيح أبعادها المتمثلة في المعرفة والمهارة والاستعداد، إضافة إلى خصائصها التي تعكس طبيعتها الديناميكية والمكتسبة، كذلك تم إبراز أهمية الكفاءة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، وصولاً إلى عرض مؤشرات قياس الكفاءة سواء المباشرة أو غير المباشرة، بما يتيح فهماً عملياً لآليات تقييمها داخل المنظمات.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الفصل قد أسهم في بناء قاعدة نظرية متماسكة تربط بين البيروقراطية بوصفها إطاراً تنظيمياً، والكفاءة التنظيمية بوصفها مخرجاً أساسياً لفعالية هذا الإطار، ومن هذا المنطلق، يأتي الفصل القادم ليعرض الدراسات السابقة ويوظفها في تحليل إشكالية البحث، وذلك بهدف تعميق الفهم للعلاقة بين البيروقراطية العلمية وتحقيق الكفاءة التنظيمية، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف في نتائج الدراسات، بما يدعم بناء نموذج تحليلي أكثر دقة للدراسة الحالية.

الفصل الثالث

مراجعة النظريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بإشكالية الدراسة

الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم

أولاً: الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم

- تالكوت بارسوتر والنسق الاجتماعي.
- فليب سلزنيك التنظيمات أنساق طبيعة تكيفية.
- اميتاي اترزيوني وعمليات الاغتراب والصراع في التنظيمات.
- الفن جولدنر ومحاولة التوفيق بين التصورات البنائية حول التنظيمات.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بإشكالية الدراسة

المبحث الأول: النظرية البنائية الوظيفية

تُعدّ النظرية البنائية الوظيفية المعاصرة في حالة من التواصل والاستمرار للنموذج العضوي القديم في صورة رد فعل المفكرين يميلون إلى الاستقرار للحاجات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية في المجتمع المعاصر، وقد ظهرت ردود الأفعال هذه استجابة للمشكلات الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية التي يعاني منها المجتمع المعاصر في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية (كينلوتش، 1990: 220-224).

حول عدد من دراسي التنظيمات الافادة من قضايا الاتجاه البنائي الوظيفي في صوغ أطر نظرية محددة تلائم دراسة التنظيمات، وفي توجيه البحوث والدراسات الامبيريقية التي شهدت نمواً ملحوظاً خلال العقدين الماضيين (دسوقي وآخرون، 2021؛ الصلوي، 2021).

ولقد شجع على ذلك نمو هذا الاتجاه أو اتساع نطاقه ووضوح مفاهيمه وقدراته على تفسير الانساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا (كينلوتش، 1990: 225).

وقد صاغ كل من سليزنيك وبارسونز نماذج صريحة تُعدّ التنظيم نسقاً اجتماعياً، وكان نموذج سليزنيك ضيقاً بعض الشيء عن نموذج بارسونز من حيث تركيز الأول على جوانب التكيف غير المعقولة واستبعاده للجوانب الاقتصادية المعقولة وإحاطة نموذج بارسونز لكلا الجانبين، ولقد أطلق جولدنز على هذه النماذج نموذج النسق الطبيعي في مقابل النموذج المعقول في التحليل التنظيمي كما عبر عنه فيبر (الحسيني، 1994: 72؛ Hashimov, 2025: 145).

1- تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعي:

قدّم بارسونز إسهامه في نظرية التنظيم في مقالين يعكسان بوضوح تبنيه للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات، ومن العسير فهم وجهات نظر بارسونز دون الرجوع إلى نسقه الفكري؛ فلقد طبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على التنظيم، ثم كشف بعد ذلك عن بناء التنظيمات ووظائفها (الحسيني، 1994: 73).

انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً يتألف من أنساق فرعية مختلفة كجماعات والأقسام والإدارات، وأنّ هذا التنظيم يُعدّ بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكداً

التوجيهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة (الحسيني، 1994: 73؛ Robbins & Judge، 2017).

وأوضح بارسونز أنَّ القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعاً شرعياً؛ لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تحقيقها، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له، وعليه بعد ذلك يحدد مكانته في المجتمع، وأنَّ يحدد موقفه أمام أية منافسة خارجية، إذن فالنسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم، وهذا ما قصده بارسونز حين عرّف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة (الحسيني، 1994: 74؛ بلحاج، 2024: 24).

بارسونز لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فقد أوضح أنَّ التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، وأنَّ تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تتضمن تحقيق هذه الأهداف، فوضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعاً يميزه إلى حد ما عن المجتمع، فمن اليسر التعرف على الشكل البنائي للتنظيم، ومن اليسر أيضاً إدراك مشكلاته، وكذلك ملاحظة نشاطاته (الحسيني، 1994: 74؛ الغاير، 2023: 35).

قدّم بارسونز تفسيراً للتكامل بين الأفراد والجماعات في التنظيم ذاهباً إلى أنَّ هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها، ويتحقق هذا التكامل حين تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، تلك التوقعات التي يكتسبها الأفراد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، ويدعم هذا التكامل وجود أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي من خلالها يتم مواجهة المتطلبات التي يفرضها النسق (الحسيني، 1994: 74-75؛ حسن وإبراهيم، 2021).

يذهب بارسونز إلى أنَّ هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، اثنان منهما ذو طابع آلي وهما المواءمة Adaptation وتحقيق الأهداف

Goal-attainment ويتعلقان أساساً بعلاقة النسق ببيئته، أمّا المطلبان الآخران فهما التكامل Integration والكمون Latency ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن تحقيقها إذا ما أراد تحقيق وظائفه (بو عمران، 2025: 308).

فمطلب المواءمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، وبتعبير بارسونز فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل، وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد، أمّا مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتحقيق مطلب المواءمة، أمّا مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، ويشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، ويشير مطلب الكمون أيضاً إلى مطلبين وظيفيين توأمين أطلق بارسونز على الأول مطلب تدعيم النمط وهو يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلاً، وهذا بدوره يفرض وجود مبادئ تساعد على خلق انسجام وتوافق نسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم، أمّا المطلب الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية (Jiatong et al., 2022: 12).

قدم بارسونز تصنيفاً للتنظيمات، فثمة تنظيمات اقتصادية تسهم في حل مشكلة المواءمة في المجتمع، وأخرى سياسية تسهم في حل مشكلة تحقيق الأهداف، وثالثة تكاملية ورابعة تسعى إلى تدعيم النمط (أبو الخير وآخرون، 2023: 279).

قدم بارسونز تصنيفاً داخلياً للتنظيم حل به كثيراً من المشكلات التي واجهتها الدراسات الامبريقية في مجال التنظيمات، حيث ميّز بين ثلاثة مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم: الأول النسق الفني Technical وهو يعني بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم، والثاني النسق الإداري Managerial الذي يتولى الأمور والشؤون

الداخلية في التنظيم وهو يتوسط النسق الفني والبيئة المباشرة، حيث يتولى تدبير الموارد أو المصادر الضرورية وإيجاد عملاء يتولون تعريف أو تسويق منتجات التنظيم، والثالث النسق النظامي Institutional الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى، يعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية هي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها، كما أنه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة المتطلبات الوظيفية ومشكلاته (الحسيني، 1994: 77-78).

أوضح بارسونز أن هناك مصدرين للتغير في التنظيم، الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطاً على التنظيم، والثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته، وحينما ينشأ هذان الضربان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجهها ويتكيف معها إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية (شلفوح، 2024: 501).

2- فليب سليزنريك: التنظيمات أنساق طبيعية تكيفية

يقدم سليزنريك تفسيره البنائي للتنظيمات من خلال توضيح الأمثلة الدالة على التنظيمات ثم يوضح الإطار النظري الذي يستعين به في التحليل والمفاهيم التي يعتمد عليها، من أمثلة التنظيمات نقابات العمال والحكومات والشركات والأحزاب السياسية وما شابهها من منظمات التنمية الريفية، فالتنظيمات هي تنظيم للأفراد من أجل بلوغ الهدف المشترك والمتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم فهي نسق من أوجه النشاط المتناسقة أو هي بمثابة تعبير بنائي عن الفعل المعقول (بلحاج، 2019: 24)، ويعتبر سليزنريك هذه التنظيمات بمثابة أنساق طبيعية تعاونية وأيضاً أبنية اجتماعية تكيفية، ويقول أنه يمكن تحليل هذه الأنساق في ضوء النظرية الوظيفية البنائية والاعتماد على مفاهيم التكامل والتكيف خاصة، وتربط النظرية البنائية الوظيفية بنسق ثابت من الحاجات والميكانيزمات بحيث يظهر في كل بناء مجموعة من الحاجات الأساسية وتنشأ وسائل منظمة للدفاع عنها ذاتياً، ومن ثم يفسر السلوك داخل التنظيم باعتباره استجابة لهذه الحاجات والتكيف مع ما تدخله ميكانيزمات الدفاع من تحولات بنائية على التنظيم نفسه، والحاجات الأساسية المقصودة هنا هي حاجات التنظيم وليست حاجات فردية، ومن أهم هذه الحاجات حاجة التنظيم إلى الأمن في علاقته مع القوى الاجتماعية والبيئة، وحاجته إلى ثبات مستويات السلطة والاتصال والعلاقات داخله، أو حاجته

إلى استمرار نظامه وانسجام أدواره، ويعبر مفهوم التكيف مع البيئة عن الحاجة الأولى، ويدل مفهوم التكامل وتدعيم النسق على الحاجة الثانية (Alblooshi et al., 2020: 18).

- التنظيمات أنساق طبيعية تعاونية

بمعنى أنها تنظيمات تصنع كل منها جماعات متفاعلة وأقسام وعلاقات من أجل بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، أو بعبارة أخرى هي أنساق من أوجه نشاط متناسقة أو تعبير بنائي عن الفعل المعقول، ويحاول التنظيم تعبئة كل موارده وإمكانياته الإنسانية والفنية في سبيل تحقيق أهدافه ويستعين في ذلك بالضبط وتفويض السلطة (عبد الكريم، 2022: 24).

- التنظيمات أبنية اجتماعية تكيفية

هذا يعني أن كل تنظيم ينخرط في سياق تنظيمي أكبر، ومن ثم فهو يخضع لضغوط البيئة التي يجب أن يتكيف معها، ونتيجة لهذا ينظر إلى التنظيم على أنه بناء اجتماعي متكيف ويواجه ما قد ينشأ من مشاكل في بيئته التنظيمية بطريقة مستقلة عن أهدافه الخاصة التي وجد من أجلها، وتكون هناك حاجة إلى التكيف مع البيئة، غير أن سليزنريك يشير هنا إلى أن تكيف التنظيم مع بيئته وتحقيق توازن مؤقت معها له نتائج غير متوقعة، وأن ظهور البدائل الوظيفية واستبدال الأهداف يحدث عند مواجهة مشكلات إشباع الحاجات الأساسية باستخدام الأساليب الرسمية أو القواعد البيروقراطية الرشيدة وقصور تلك الأساليب في تحقيق احتياجات التنظيم، وأن الوظائف غير الرسمية قد تؤدي وظائف إيجابية للتنظيم (بلحاج، 2019: 22).

واستخلص سليزنريك من خلال نتائج دراسته قضية تنظيمية هامة مفادها أن النسق الرسمي وما يشتمل عليه من بنية اجتماعية يتعرض لضغوط تمارسها البيئة الخارجية ويتعين عليه أن يتوافق معها باستمرار، ومن ثم لا تُعدّ القواعد الرسمية بمفهوم فيبر لها كافية لتحقيق هذه الأهداف في جميع المواقف خاصة في علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية، وأن سلوك الإدارة في تنظيم وادي التنسي بإشراك الصفوة من القرويين قد هيأ له إدارة جديدة مكّنت التنظيم من نشر معايير وقواعده فيما بعد على مستوى المجتمع المحلي (Hashimov, 2025: 134).

3- أميتاي أترزيوني وعمليات الاغتراب والصراع في التنظيمات

لاحظ أترزيوني أن البنائين عليهم النظر إلى عمليات الاغتراب والصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها وهي كذلك عمليات مرغوبة في بعض الظروف، وينظر أترزيوني إلى التنظيم على أنه وحدة اجتماعية معقدة وكبيرة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة وكثيرة قد تشترك هذه الجماعات في بعض المصالح والاهتمامات، كما أن لها أيضاً مصالح واهتمامات متعارضة خاصة فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها توزيع الأرباح في التنظيم، وتبدو مظاهر الاغتراب في التنظيمات واضحة في جهد الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله ويجعله يعيش في غربة عن عمله، ويمكن حصر مظاهر الاغتراب فيما يلي: العامل لا يملك وسائل الإنتاج أو ما ينتجه، ويفتقر في العمل إلى فرص الابتكار والتعبير عن الذات نتيجة للرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه لأن عمله أصبح لا معنى له في نظره، وأنه لم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، وتتميز حالة الغربة هذه بين العاملين كل التنظيمات على اختلاف أهدافها (الصلوي، 2021: 614).

4- ألفن جولدنز ومحاولة التوفيق بين التصورات البنائية حول التنظيمات

بدأ جولدنز بمناقشة جوانب القصور التي انطوت عليها النظرة الكلاسيكية لدى فيبر من ناحية ونظرية النسق الاجتماعي الطبيعي عند سليزنريك وبارسونز من ناحية أخرى، في محاولة التوفيق بينهما وتقديم نموذج جديد يعدّه وسيلة كافية في تحليل ودراسة التنظيمات (الغاير، 2023: 23).

تقدّم جولدنز بناءً على ما سبق بنموذج مقترح يثير مجموعة من المشاكل ويرى ضرورة تناولها لفهم التنظيم، المشاكل التي قد تترتب على التفاعل بين سمات التنظيم باعتباره نسقاً للإدارة المعقولة وبين حاجاته إلى وجود تنظيم تلقائي داخله أي تنظيم غير رسمي، ومثال ذلك أنه إذا كانت سلطة الإداري تستند في شرعيتها على الخبرة التخصصية فإنّ المشاكل تظهر عندما تكون الإدارة على خبرة تخصصية مغايرة كخبرة من يتحكم فيهم من مرؤوسين، ومن هنا فإنّ المرؤوسين الذين اتسموا بخبرة في الهندسة الميكانيكية أو الكيماوية لا يمكن لهم أنّ يسلموا بسلطة مدير لمصنعهم قد تخصص في الهندسة الالكترونية فقط (حسن وإبراهيم، 2021: 196).

والمشاكل التي تنشأ عن الصراع القائم بين سلطة رجال التنفيذ وبين الهيئة الاستشارية داخل التنظيم، يقترح جولدنز وسيلة للتغلب على بعض هذه المشاكل بأن يتنازل المدير عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية للمرؤوسين ويهتم أكثر بنجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف التنظيم ككل، فضلاً عن المشاكل التي قد يثيرها هذا الأسلوب أيضاً الناتجة عن ضغط الرئيس من ناحية على تحقيق النجاح، وإصرار المرؤوسين ذوي الخبرة من ناحية أخرى على الأسلوب الفني المناسب لتقليل التكاليف في مقابل جودة الخدمة في المؤسسات العلاجية مثلاً (دسوقي وآخرون، 2021: 297).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- دراسة (حسين والفزاني، 2020): "التطور التنظيمي وأثره على كفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية"، هدفت الدراسة إلى تقصي أثر التطور التنظيمي بوصفه مدخلاً لتعزيز كفاءة العاملين، مع التركيز بشكل خاص على دور تبسيط الإجراءات وأساليب العمل في رفع مستوى الأداء المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة المتغيرات المدروسة، وتكونت العينة من شريحة موظفي جامعة الزاوية، واستخدمت الأدوات الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتحليل البيانات تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود ترابط جوهري ذي دلالة إحصائية بين ممارسات إعادة الهندسة الإدارية وتحسين الأداء، مؤكدة أن تبسيط الإجراءات وتحديث القوانين ليس مجرد إجراء روتيني بل رافعة أساسية لرفع الكفاءة، يوازيها في الأهمية الاستثمار في تنمية القوى البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات هيكلية أكثر مرونة تركز على التحديث المستمر للأنظمة القانونية والإجرائية، وتكمن أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في كونها توفر تأصيلاً واقعياً يربط بين حداثة النظم الإجرائية والإنتاجية المؤسسية، مما يمنح البحث الحالي أرضية صلبة للانتقال من مفاهيم التطور التنظيمي العام إلى مفاهيم البيروقراطية العلمية الأكثر تخصيصاً وتدقيقاً في البيئة الليبية.

- دراسة (خرخاش، 2015): "دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة"، سعت الدراسة إلى تفكيك العلاقة الجدلية بين ممارسات التغيير التنظيمي وبين مؤشرات الكفاءة والفعالية المؤسسية، مع التركيز على تحديد مسارات التغيير، واستراتيجياته الحديثة، وعوامل مقاومة العاملين له، فضلاً عن آليات إنجاحه، واعتمدت الدراسة على تحليل استراتيجي لبيئة المؤسسات الديناميكية، حيث خلُصت النتائج إلى أن التغيير ليس هدفاً بحد ذاته، بل ضرورة حتمية للانتقال بالمنظمة إلى مستوى تنافسي أرقى، معتبرة إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة أدوات جوهريّة في هذا التحول، مع التمييز الدقيق بين مفهوم الكفاءة، بوصفها الاستخدام الرشيد للموارد بأقل تكلفة، ومفهوم الفعالية المتمثلة في بلوغ الأهداف المنشودة، وتبرز أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في كونها تضع التغيير

التنظيمي في إطاره الاستراتيجي، مما يمهد الطريق لفهم كيف يمكن لـ "البيروقراطية العلمية" أن تعمل كإطار ناظم لهذه التغييرات؛ فهي توفر القواعد الإجرائية التي تُنظّم حركية التطوير المؤسسي وتمنع عشوائيته، مما يساعد الباحث على تأطير العلاقة بين الحاجة للتجديد وبين الانضباط التنظيمي الإجرائي داخل البيئة الجامعة الليبية.

- دراسة (دسوقي وآخرون، 2021): "أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير كفاءة الأداء التنظيمي على احتمالات تعثر إدارة المشروعات، مع فحص عميق للثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً يؤثر في هذه العلاقة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على القياس الكمي، وتكونت العينة من الكوادر العاملة بمجموعة بن لادن، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات مباشرة وذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأداء وكل من الثقافة التنظيمية وتعثر المشروعات، مع إثبات وجود تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية كعامل وسيط في توجيه أثر الأداء نحو النجاح أو التعثر، وأوصت الدراسة بضرورة توجيه الجهود الإدارية نحو صياغة ثقافة تنظيمية داعمة كمدخل استراتيجي لتقليل المخاطر التشغيلية، وتكمن أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في أنها تسلط الضوء على أن الكفاءة لا تعمل في فراغ إجرائي، بل هي نتاج لبيئة تنظيمية متكاملة، وهو ما يخدم البحث الحالي في فهم كيف يمكن للبيروقراطية العلمية (بأنظمتها وقواعدها) أن تُشكل "ثقافة تنظيمية" داخل جامعة الزاوية تضمن تحقيق الكفاءة المستهدفة وتحد من معوقات الأداء.

- دراسة (أبو الخير وآخرون، 2023): "المعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، سعت الدراسة إلى تشخيص واقع المعرفة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مع استكشاف الآليات الكفيلة بتنفيذ المعرفة التنظيمية كمدخل جوهري لتطوير الكفاءة المهنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم

الاستعانة بالأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة استجابات العينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور حيوي للمعرفة التنظيمية في رفع الكفاءة المهنية، مؤكدة على ضرورة اهتمام الجامعات بتطوير نماذج معرفية مستحدثة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجسر لنقل الخبرات التنظيمية بين الأكاديميين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مؤسسية تدمج بين إدماج إدارة المعرفة والتقنيات الحديثة لتعزيز الأداء التعليمي والبحثي، وتكمن أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية المعنونة "دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية في ليبيا: جامعة الزاوية أنموذجاً" في أنها توفر تأصيلاً معرفياً يربط بين "المعرفة التنظيمية" وممارسات "البيروقراطية العلمية"؛ حيث توضح كيف يمكن للقواعد الإجرائية والأنظمة العلمية أن تتحول من قيود روتينية إلى بيئة محفزة لتبادل المعرفة وتطوير الكفاءة، مما يمنح البحث الحالي بعداً يربط بين هيكلية المؤسسة ونمو رأسمالها الفكري.

- دراسة (مراد، 2023): "المركزية وأثرها في الرضا الوظيفي"، سعت الدراسة إلى تشخيص مستوى المركزية التنظيمية في المؤسسات العامة بمدينة مصراتة، مع الكشف عن أثرها في مستويات الرضا الوظيفي عبر دراسة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المركزية - كالسلطة، والتسلسل الهرمي، ورسمية الإجراءات- وعناصر الرضا المهني، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، مطبقة أداة الاستبانة على عينة قوامها (120) موظفاً من العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بفرع مصراتة، حيث خضعت البيانات للمعالجة الإحصائية لاستخراج الدلالات والنتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات المركزية مرتفعة، مما يرسخ تسلسلاً هرمياً يقيد سرعة اتخاذ القرار ويحد من المرونة الإدارية، إضافة إلى الاعتماد على التعليمات الفوقية بدلاً من التحليل العلمي، وتهميش الجدارة في الترقية لصالح الأقدمية؛ وهو ما أسفر عن علاقة عكسية جوهرية بين المركزية والرضا الوظيفي، حيث أثبتت النتائج أن كلما زادت حدة المركزية تراجع رضا الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تقليص المركزية وتوسيع نطاق التفويض لتعزيز الأداء والرضا، وتكمن أهمية هذه الدراسة للبحث الحالي المعنون "دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية في ليبيا: جامعة الزاوية أنموذجاً" في كونها تقدم تشخيصاً دقيقاً للجمود

الهيكل الناتج عن المركزية التقليدية، مما يمنح الباحث أرضية نقدية تبرر الحاجة الملحة لتبني "البيروقراطية العلمية"؛ فهي ليست مجرد تنظيم إجرائي، بل هي الإطار الذي يمكنه إحلال الرشد العلمي محل المركزية المتصلبة، وتحقيق الكفاءة المؤسسية بأسلوب يحترم الجدارة ويحقق رضا العاملين.

- دراسة (الغاير، 2023): "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية"، هدفت الدراسة إلى تشريح أثر المتغيرات الهيكلية - كالتخصص، والمركزية، ورسمية الإجراءات، ونطاق الإشراف - في مستوى الفاعلية التنظيمية بالمؤسسات الحكومية، مع استهداف تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في كفاءة الأداء الإداري وتحقيق الغايات المؤسسية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت العينة (150) موظفاً من كوادرات إدارية ومؤسسية متنوعة، معتمدةً على الاستبانة كأداة جوهرية لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم توظيف الأساليب الإحصائية لاستخلاص دلالات العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الهيكل والفاعلية، إلا أنها كشفت عن مفارقة جوهرية؛ إذ إن ارتفاع مستويات "الرسمية" و"المركزية" يمارس ضغطاً سلبياً يعيق الفاعلية ويحد من المرونة الإدارية وسرعة تدفق المعلومات، بينما يسهم "التخصص" ونطاق الإشراف المعتدل في تعزيز الكفاءة التشغيلية، رغم التحديات التي يفرزها ضعف التكامل الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة التحول نحو هيكلية أكثر مرونة تقلص من حدة المركزية وتوازن بين التخصص الوظيفي والتكامل الإداري، وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم تشخيصاً واقعياً لمدى تغلغل "البيروقراطية التقليدية المتصلبة" في المؤسسات الليبية وتأثيرها المعيق للأداء؛ مما يمنح البحث الحالي تبريراً قوياً للانتقال من هذا النمط الهيكلي العقيم إلى "البيروقراطية العلمية" التي توظف القواعد والإجراءات كأداة للتمكين والضبط الرشيد، لا كأداة لتعطيل الإنتاجية، مما يساعد في إعادة هندسة الهيكل الإداري بجامعة الزاوية ليكون محفزاً للفاعلية لا مقيداً لها.

- دراسة (عبد الكريم، 2022): "تسلسل السلطة وأثره في كفاءة الأداء الإداري"، سعت الدراسة إلى فحص طبيعة العلاقة بين عناصر التنظيم الإداري - كالتخصص، وتقسيم العمل، والتسلسل الهرمي، والترقية بالجدارة - وبين مستوى وضوح تسلسل السلطة،

بوصفها محدداً رئيساً لكفاءة الأداء الإداري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مطبقةً أدواتها البحثية (الاستبانة) على عينة قوامها (220) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في الدوائر الحكومية بمحافظة إربد، توصلت النتائج إلى أن مستوى وضوح تسلسل السلطة جاء بدرجة متوسطة، كاشفةً عن مفارقة جوهريّة؛ إذ إن زيادة الرسمية وكثرة الإجراءات تعزز وضوح خطوط السلطة ولكنها بالمقابل تُبطئ اتخاذ القرار وتكرّس المركزية، كما أظهرت النتائج أن القرارات تفتقر إلى الطابع التحليلي العقلاني وتغلب عليها الصبغة الروتينية، بينما تساهم معايير الجدارة والكفاءة في تقليص حدة المركزية وتوضيح مسؤوليات السلطة، وأوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين الحاجة للهيكل التنظيمية وبين مرونة القرار الإداري، وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تفكك العلاقة بين "الرسمية" و"المركزية"؛ حيث توضح كيف يمكن للبيروقراطية أن تتحول من مجرد قواعد روتينية تعطل الأداء إلى أداة لترشيد السلطة إذا ما ارتبطت بوضوح التخصص ومعايير الجدارة، مما يزود البحث الحالي بمؤشرات عملية لتعزيز كفاءة جامعة الزاوية عبر هندسة هيكل إداري يضمن وضوح المسؤوليات بعيداً عن الجمود المركزية المفرطة.

- دراسة (كعكي، 2021): "دور إدارة المعرفة في تحقيق الرقابة التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى استقصاء الدور الحيوي لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز الرقابة التنظيمية، بوصفها استراتيجية للحد من هيمنة البيروقراطية الجامعية، مع التركيز على تشخيص التحديات التي تعيق هذا التحول وتحديد الآليات الفاعلة لتطبيقه، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (26) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمنطقة الرياض، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتحليل البيانات تم توظيف الأساليب الإحصائية لاستخلاص دلالات واتجاهات العينة، توصلت الدراسة إلى نتائج لافتة تكشف عن فجوة بين الواقع الإداري والقناعات الفكرية؛ إذ أبدى المبحوثون قبولاً نظرياً لتقليص الإجراءات، إلا أنهم تبنوا تصورات تناقض الحقائق العلمية باعتقادهم أن النمط البيروقراطي يعزز المسؤولية المشتركة ولا يعيق تدفق المعرفة، فضلاً عن قصور الوعي

المؤسسي تجاه أهمية التحول الرقمي والاستجابة السريعة للمستفيدين كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات معرفية تتجاوز القنوات التقليدية نحو ممارسات الرقابة التنظيمية، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم تشخيصاً معمقاً لـ "المقاومة الثقافية" للتغيير؛ حيث تُنبه الباحث إلى أن التحدي في جامعة الزاوية ليس إجرائياً فقط، بل هو تحدٍ في الوعي التنظيمي، وهذا يدفع البحث الحالي إلى ضرورة عدم الاكتفاء بـ "هندسة الهياكل" (البيروقراطية العلمية)، بل يتوجب عليه أيضاً العمل على إعادة صياغة قنوات العاملين، وتفكيك الارتباط الذهني بين الجمود البيروقراطي والاستقرار الإداري، مما يجعل من تبني البيروقراطية العلمية مشروعاً معرفياً شاملاً لا مجرد تعديل إجرائي.

- دراسة (الصلوي، 2021): "أثر التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في رفع الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك التضامن الإسلامي الدولي: دراسة في سوسيولوجيا التنظيم والعمل"، هدفت الدراسة إلى تقصي دور برامج التدريب على الإدارة الإلكترونية والدعم القيادي في تعزيز الكفاءة التنظيمية، مستندةً في ذلك إلى المنهج الاستطلاعي والوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (210) موظفاً تم اختيارهم وفق أسلوب المعاينة العشوائية المنتظمة، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية أساسية، بينما تم الاعتماد على حزمة (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج جوهرية تثبت وجود علاقة طردية قوية بين التدريب على الإدارة الإلكترونية وبين تفعيل الكفاءة التنظيمية، مؤكدة أن الارتقاء بالقدرات المعرفية والمهارية للموظفين مرهون بوجود دعم حقيقي من القيادة العليا وتوفير المخصصات اللازمة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تدريبية مستدامة تدمج التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية لضمان تحسين المخرجات المؤسسية، وتكمن أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية المعنونة "دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية في ليبيا: جامعة الزاوية أنموذجاً" في أنها توفر رؤية عملية لكيفية الانتقال من الإجراءات التقليدية إلى "الإدارة الإلكترونية"، حيث تبرهن أن الأدوات التقنية والتدريب لا يعملان بفعالية إلا ضمن هيكل تنظيمي مدروس؛ مما يمنح البحث الحالي ركيزة تبرز أهمية "البيروقراطية العلمية" كإطار

تنظيمي يضمن أن التحديث التقني في جامعة الزاوية لا يتحول إلى جزر منعزلة، بل يندرج ضمن منظومة كفاءة شاملة ومخططة.

- دراسة (حسن، 2025): "الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة جروب ويل للحلول البيئية المتكاملة"، سعت الدراسة إلى استجلاء طبيعة الأثر الذي تتركه ملامح الثقافة التنظيمية في مستويات الكفاءة الإنتاجية، مع التركيز على تحليل الأنماط السلوكية، القيم، والقواعد الإجرائية السائدة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الاستبانة على عينة قوامها (100) موظف، وتمت معالجة البيانات إحصائياً للكشف عن دلالات العلاقات بين متغيرات الثقافة والأداء، توصلت النتائج إلى تباین في التأثير؛ إذ ترتبط الأنماط السلوكية والقيم التنظيمية، التي تعزز بيئة العمل الإنسانية والتحسين المستمر، بعلاقة طردية قوية مع الكفاءة، بينما تتراجع قوة هذا التأثير في الأبعاد المتعلقة بالأنظمة والسياسات الإجرائية، خاصة عند غياب خطط الطوارئ ووجود نهج عقابي صارم تجاه القصور بدلاً من نهج الدعم الاستباقي، وأوصت الدراسة بضرورة موازنة القواعد الإجرائية مع الجوانب الإنسانية لتجنب الآثار السلبية للصرامة المفرطة، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم برهاناً تجريبياً على أن "الكفاءة" ليست مجرد نتاج لقواعد قانونية (بيروقراطية)، بل هي وليدة ثقافة تنظيمية حاضنة؛ حيث يُنبّه هذا البحث الباحث الحالي إلى أن "البيروقراطية العلمية" في جامعة الزاوية ستفقد فاعليتها إذا تم تطبيقها بشكل ميكانيكي جامد، مما يحتم إدراج "القيم الإنسانية والبيئة الداعمة" كجزء لا يتجزأ من الإطار الإجرائي للبيروقراطية لضمان تحويل القواعد إلى سلوك إنتاجي فعال.

- دراسة (حسن وإبراهيم، 2021): "مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، استهدفت الدراسة قياس مستوى التفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية، مع استقصاء طبيعة العلاقة الرابطة بينهما وتحديد الأنماط الأكثر تنبؤاً بالسلوك الإيجابي للمواطنة، معتمدةً في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، ومطبقةً أداتي استبيان على عينة قوامها (139) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد خلال العام الجامعي 2021/2020، حيث خضعت البيانات للتحليل

الإحصائي لاستكشاف الروابط الدلالية بين المتغيرات، أظهرت النتائج مستويات مرتفعة من كلا المتغيرين، مؤكدةً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية؛ إذ برز "التفكير التجريدي" كأقوى الأنماط تنبؤاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، متبوعاً بالتفكير التشخيصي، ثم التخطيطي، وأخيراً الشمولي، مما يعكس الأهمية القصوى للقدرات المعرفية العليا للقادة في دفع مرؤوسيهم نحو تبني سلوكيات تتجاوز الدور الوظيفي الرسمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تطويرية تُنمي أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية لتعزيز روح المواطنة، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم فهماً لكيفية تحويل "القيادة الأكاديمية" من مجرد مُنفذ للوائح (البيروقراطية التقليدية) إلى قادة استراتيجيين؛ فالبيروقراطية العلمية التي يسعى البحث الحالي لتأصيلها في جامعة الزاوية لن تحقق أهدافها بمجرد الضبط الإجرائي، بل تتطلب قيادات ذات تفكير استراتيجي يضمن تحويل هذه الإجراءات إلى بيئة عمل محفزة للمواطنة والالتزام الوظيفي، مما يغلق الفجوة بين "النظام" و"الإنسان" داخل الحرم الجامعي.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (Trinidad, 2025): "التغيير التعليمي من خلال الفعالية البيروقراطية: دور شبكات المستوى المتوسط"، هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الكوادر الإدارية في المستويات الوسطى كمحرك جوهري للتغيير التعليمي، مع التركيز على كيفية مساهمة هذه الشبكات في تحسين الأداء البيروقراطي داخل المؤسسات التعليمية العامة في الدول النامية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة لمنظمة غير ربحية تعمل داخل بيروقراطيات التعليم العام، وتكونت العينة من (53) خريجاً من برنامج كاتاليستمن من الموظفين الاستراتيجيين الموزعين في مفاصل إدارية حيوية، واستخدمت أدوات التحليل النوعي والشبكي لتتبع أثرهم، ولتحليل البيانات تم فحص آليات التنسيق وتقليل الاحتكاك التنظيمي وتدفق المعلومات غير الرسمية؛ وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين الفعالية البيروقراطية لا يتطلب القفز على الهياكل التقليدية بل تفعيلها عبر "شبكات وسيطة" تعزز صناعة السياسات، وتدعم تنفيذ البرامج، وتضمن تقييماً واقعياً للعمليات الميدانية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في القوى البشرية بالمستويات الوسطى لتقليل الجمود الإداري،

وتكمن أهمية هذه الدراسة للبحث الحالي المعنون "دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية في ليبيا: جامعة الزاوية أنموذجاً" في كونها تقدم نموذجاً تطبيقياً حديثاً يبرهن على أن البيروقراطية إذا ما أُديرت بفعالية (بيروقراطية علمية) يمكن أن تكون هي الأداة الكفيلة بإحداث التغيير بدلاً من أن تكون عائقاً له؛ مما يدعم فرضية البحث الحالي في أن كفاءة جامعة الزاوية مرتبطة بقدرة "البيروقراطية العلمية" على تقليل الاحتكاك التنظيمي وتسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

- دراسة (Prætorius & Hasle, 2025): "البيروقراطية الرشيدة في المنظمات المهنية: الظروف الممكنة لدمج القيم المهنية والبيروقراطية في المستشفيات"، استهدفت الدراسة معالجة الصراع التقليدي بين القيم البيروقراطية والقيم المهنية، عبر تحليل الكيفية التي يمكن بها للمهنيين في الخطوط الأمامية تبني عناصر بيروقراطية طوعية لتعزيز الأداء، واتبعت المنهج النوعي التحليلي القائم على دراسة الحالة في الأقسام الطبية، وتكونت عينة الدراسة من الكوادر المهنية والطبية العاملة في المستشفيات، واستخدمت المقابلات والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم فحص آليات "البيروقراطية من أسفل إلى أعلى" (Bottom-up Bureaucracy)، وتوصلت الدراسة إلى أن دمج القيم البيروقراطية والمهنية ينجح عندما يدرك الموظفون أن الإجراءات الرسمية "مناسبة" (ذات مغزى إكلينيكي) و"فعالة" (تحسن تنسيق الرعاية)، حيث تعمل البيروقراطية هنا كـ "سقالة" أو هيكل داعم للتعاون وليس كأداة قمعية، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المهنيين في تصميم النظم البيروقراطية لضمان مواءمتها مع أهداف العمل الحقيقية، وتكمن أهمية هذه الدراسة للبحث الحالي المعنون "دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية في ليبيا: جامعة الزاوية أنموذجاً" في كونها تقدم تأصيلاً لمفهوم "البيروقراطية الرشيدة" أو "البيروقراطية العلمية"؛ حيث تبرهن على أن التنظيم البيروقراطي داخل جامعة الزاوية لا يجب أن يُنظر إليه كقيد على الحرية الأكاديمية، بل كإطار تنظيمي يسهل التعاون البحثي والإداري، مما يعزز حجة البحث في أن الكفاءة تتحقق عندما تتحول البيروقراطية من أداة سيطرة فوقية إلى وسيلة دعم فني وعلمي للمهنيين داخل الجامعة.

- دراسة (Lucciarini et al., 2025): 'قياس التأثيرات التنظيمية على السلطة التقديرية للبيروقراطيين في الخطوط الأمامية: دراسة مقارنة لثلاثة سياقات إيطالية'، هدفت الدراسة إلى تجاوز النظرة الفردية للسلطة التقديرية، لتأصيلها كظاهرة متجذرة تنظيمياً ومؤسسياً، واستقصاء كيف تشكل الأطر التنظيمية والظروف العملية ممارسات موظفي الخطوط الأمامية (Street-Level Bureaucrats) في تقديم الخدمة العامة، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، وتكونت عينة الدراسة من (72) أخصائياً اجتماعياً يعملون في مؤسسات عامة وغير ربحية بروما، واستخدمت المقابلات المعمقة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم توظيف منهجية تحليلية تنقضي العلاقات بين الأطر المؤسسية والسياقات الثقافية وتأثيرها على أداء العاملين؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود "تأثير تنظيمي" قوي وحاسم يحدد كيفية إدراك وممارسة السلطة التقديرية، مؤكدةً أن حرية القرار لدى الموظف ليست ممارسة ذاتية منعزلة بل هي نتاج للبيئة المؤسسية والثقافية التي يعمل ضمنها، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك القيادات للمركزية المؤسسية في تشكيل الأداء لضمان اتساق الممارسات مع الأهداف العامة، وتكمن أهمية هذه الدراسة للبحث الحالي المعنون "دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية في ليبيا: جامعة الزاوية أنموذجاً" في أنها توفر نظرة نقدية لمفهوم "السلطة التقديرية" في المؤسسات؛ حيث توضح أن "البيروقراطية العلمية" التي يسعى الباحث لتطبيقها في جامعة الزاوية لا تعني إلغاء التقدير الشخصي، بل تعني تأطير هذا التقدير ضمن سياق تنظيمي علمي يضمن أن المبادرات الفردية تتناغم مع المعايير المؤسسية، مما يقلل من العشوائية الإدارية ويعزز الكفاءة التنظيمية دون خنق الإبداع المهني.

- دراسة (Hashimov, 2025): "نظرية ماكس فيبر البيروقراطية: نقاط القوة والضعف، والتكيف مع العصر الحديث - تحليل نظري وتجريبي"، سعت الدراسة إلى تقديم مراجعة نقدية تحليلية لنظرية فيبر الكلاسيكية في البيروقراطية، مع اختبار مدى ملاءمتها للمتغيرات التنظيمية المعاصرة عبر رصد التفاعلات بين عناصرها المتناقضة، واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (النظري والتجريبي)، حيث أجريت استبانة مجهولة الهوية على عينة من (50) موظفاً في شركة خاصة بوارسو، واستخدمت البيانات المستخلصة لمعالجة جوانب

القصور البيروقراطي وتعزيز مكان القوة فيها، وتحليل البيانات تم مواءمة الأطر الكلاسيكية مع الديناميكيات التنظيمية الحديثة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن آثار النظام البيروقراطي لا تقف عند حدود الحياة المهنية، بل تمتد لتؤثر في الحياة الشخصية والتطور الاجتماعي للفرد، مقدمة حلولاً عملية لمعالجة الجمود البيروقراطي وتوصيات لتحفيز الممارسات الإيجابية، وأوصت الدراسة بضرورة تطويع البيروقراطية لخدمة الأهداف المعاصرة بعيداً عن التصلب التقليدي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها توفر تأصيلاً نظرياً محدثاً يربط بين "نموذج فيبر" والواقع التطبيقي؛ فهي تمنح البحث الحالي أدوات فكرية لتمييز "البيروقراطية العلمية" (بمعناها الرشيد المحفز) عن "البيروقراطية الروتينية" (بمعناها المقيد)، مما يساعد الباحث في صياغة إطار تنظيمي لجامعة الزاوية يتجنب التأثيرات السلبية على الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين، ويضمن في الوقت ذاته تحقيق الكفاءة التي تصبو إليها المؤسسات الرسمية الليبية.

- دراسة (Iršová & Havránek, 2010): "قياس كفاءة البنوك: تحليل الانحدار البعدي"، هدفت الدراسة إلى تقصي حساسية تقديرات كفاءة البنوك تجاه الاختيارات المنهجية المتبعة، مع فحص التأثيرات المترامنة لعوامل متعددة على هذه التقديرات، واستخدمت منهج "تحليل الانحدار البعدي" (Meta-Regression Analysis) لتركيب النتائج السابقة، وتكونت عينة الدراسة من (32) دراسة تجريبية، واستخدمت البيانات المستخلصة من الأدبيات السابقة كأداة بحثية، وتحليل البيانات تم توظيف نماذج انحدار إحصائية متقدمة لفهم التباين في النتائج؛ وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات الكفاءة المصرفية ليست قيماً ثابتة، بل تتأثر جوهرياً بحجم الملاحظات المستخدمة، كما كشفت عن فجوة أداء حادة بين "كفاءة التكاليف" و"كفاءة الأرباح" تبرر ضرورة الفصل الإجرائي بينهما، وأوصت الدراسة بضرورة تبني دقة منهجية عند قياس الكفاءة وتجنب دمج أبعادها المتباينة في مؤشر واحد مضلل، وتكمن أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في أنها تفرض على الباحث ضرورة تبني معايير قياس دقيقة ومتميزة للكفاءة؛ إذ تنبه إلى أن "البيروقراطية العلمية" كنمط إداري يجب أن تُقاس عبر مؤشرات متعددة لا تخلط بين كفاءة الأداء التشغيلي (التكاليف) والنتائج النهائية

(المخرجات/الأرباح)، مما يمنح الدراسة الحالية رصانة منهجية في التعامل مع مفهوم الكفاءة كمتغير تابع حساس للمتغيرات الإجرائية والمنهجية.

التعليق على الدراسات السالفة

تعد هذه المراجعة الأدبية بمثابة حجر الزاوية الذي يستند إليه البحث الحالي، ليس فقط من أجل حصر ما كُتب، بل لتفكيك البنى المفاهيمية التي تحكم العلاقة بين البيروقراطية والكفاءة التنظيمية، وتأتي هذه التوطئة لتؤكد أن التعامل مع الدراسات السابقة ليس عملية تجميعية، بل هو حوار معرفي مع تراكمات إبستمولوجية سعت لفهم الجمود الإداري أو التجديد التنظيمي، مما يتيح للباحث موقعاً متميزاً لنقد الممارسات التقليدية في جامعة الزاوية وإعادة صياغتها ضمن إطار "البيروقراطية العلمية".

1- من حيث الأهداف

تتنوع أهداف الدراسات التي تناولتها المراجعة لتشكل طيفاً واسعاً يمتد من تشخيص الأثر المباشر للهياكل التنظيمية على الأداء، وصولاً إلى استكشاف أبعاد الثقافة والمعرفة التنظيمية، فبينما ركزت دراسات عربية مثل (حسين والفرزاني، 2020) و(الغاير، 2023) على العلاقة الجدلية بين التطور أو أبعاد الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء، اتجهت دراسات أخرى نحو استبطان المتغيرات الوسيطة، كدراسة (دسوقي وآخرون، 2021) التي فحصت "الثقافة التنظيمية"، ودراسة (أبو الخير وآخرون، 2023) التي ربطت بين المعرفة التنظيمية والكفاءة المهنية، وعلى الصعيد الدولي، نجد طموحاً مختلفاً يسعى لفهم آليات التغيير من الداخل، حيث استهدفت دراسة (Trinidad, 2025) دور "الشبكات الوسطى" كفاعل استراتيجي في تغيير المؤسسات التعليمية، بينما اتجهت (Prætorius & Hasle, 2025) نحو معالجة الصراع القيمي بين المهنية والبيروقراطية في قطاعات حساسة كالمستشفيات، وتلتقي هذه الأهداف -على اختلاف سياقاتها- عند محاولة الإجابة عن سؤال مركزي: كيف يمكن للقواعد البيروقراطية أن تتحول من قيود "تعطيلية" إلى "أطر داعمة" للفاعلية؟ هذا التنوع في الأهداف يعكس نضجاً في تناول المفهوم، حيث انتقلت الدراسات من التوصيف الساكن للجمود الإداري إلى البحث في ديناميكيات "البيروقراطية الرشيدة" أو "العلمية"، وهو ما يضع الدراسة الحالية

أمام تحدٍ معرفي يتجاوز مجرد القياس الكمي للنتائج، ليحاول إعادة صياغة الإجراءات في جامعة الزاوية كأدوات لتمكين القوى البشرية لا للحد من إبداعها.

2- من حيث المنهجيات والأدوات

تسيطر النزعة الوضعية والمنهج الوصفي التحليلي بشكل شبه كلي على المشهد المنهجي للدراسات المستعرضة، إذ يبدو أن هذا المنهج قد فرض سطوته لملائمته لطبيعة المتغيرات التنظيمية والاجتماعية المدروسة، كما نلاحظ ذلك بوضوح في دراسات عربية كدراسة (عبد الكريم، 2022) ودراسة (حسن، 2025) التي اعتمدت الاستبانة كأداة جوهرية لجمع البيانات، وهو اختيار يُعزى لرغبة الباحثين في تعميم النتائج والقياس الكمي، في المقابل، نجد استثناءات نوعية هامة، مثل دراسة (Prætorius & Hasle, 2025) ودراسة (Lucciarini et al., 2025) اللتين انحازتا للمنهج النوعي التحليلي القائم على دراسة الحالة والمقابلات المعمقة، مما سمح بنفاذ أعمق إلى كواليس الممارسة اليومية للبيروقراطيين، بعيداً عن صرامة الأرقام، هذا التفاوت المنهجي يبرز فجوة بين المناهج التي تهتم بـ "ماذا" (النتائج العامة) وتلك التي تهتم بـ "كيف" (العمليات)، وهو ما يفرض على الباحث الحالي ضرورة الجمع بين التقييم الكمي لأداء جامعة الزاوية وبين الفهم النوعي للممارسات الإجرائية، لتجنب الوقوع في فخ التتميط الإحصائي الذي قد يحجب التناقضات الواقعية بين القواعد المكتوبة والممارسات المعاشة داخل الحرم الجامعي.

3- من حيث المجتمع والعينات

تباينت المجتمعات المدروسة بشكل يعكس شمولية التحدي البيروقراطي في مختلف القطاعات؛ فمن القطاع الأكاديمي في جامعات (الزاوية، الوادي الجديد، والأميرة نورة) كما في دراسات (حسين والفراني، 2020؛ حسن وإبراهيم، 2021؛ كعكي، 2021)، مروراً بقطاعات إدارية وخدمية وصحية كما في دراسات (الغاير، 2023؛ Prætorius & Hasle, 2025؛ Lucciarini et al., 2025)، وصولاً إلى القطاع الخاص والمصرفي في دراسات مثل (الصلوي، 2021؛ Iršová & Havránek, 2010)، وتتفاوت أحجام العينات بشكل لافت، حيث تراوحت بين عينات صغيرة متخصصة كعينة (26) فرداً في دراسة (كعكي، 2021)، وعينات أوسع تجاوزت (200) فرد في دراسات مثل (عبد الكريم، 2022؛ الصلوي، 2021)،

هذا التنوع في العينات بين أكاديميين، إداريين، ومهنيين - يثري المراجعة الأدبية، إذ يؤكد أن إشكالية البيروقراطية ليست حكراً على المؤسسات الرسمية أو الجامعات، بل هي ظاهرة إنسانية تنظيمية عابرة للقطاعات، وبالنسبة للدراسة الحالية، فإن هذا التنوع يمنح الباحث أرضية مقارنة خصبة، حيث يمكن استقراء كيف تختلف حساسية الاستجابة للأنظمة الإجرائية بين الأكاديمي الذي ينشد الاستقلالية، والإداري الذي ينشد وضوح المسار، وهو ما يتطلب من الباحث الحالي دقة عالية في اختيار عينة جامعة الزاوية لتمثيل هذا التنوع.

4، من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة

على الرغم من سيادة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة مركزية لمعالجة البيانات في معظم الدراسات العربية، إلا أن ثمة تنوعاً ملموساً في عمق التحليلات؛ فبينما اكتفت بعض الدراسات بالمعالجات الوصفية والارتباطية، برزت توجهات أكثر تعقيداً كما في دراسة (Iršová & Havránek, 2010) التي استخدمت "تحليل الانحدار البعدي" (Meta-Regression Analysis) لتركيبة نتائج دراسات سابقة، مما يضيف صبغة منهجية صارمة على النتائج، كما وظفت دراسات أخرى أساليب إحصائية لاستكشاف العلاقات السببية والتنبؤية، مثل دراسة (حسن وإبراهيم، 2021) التي بحثت في الأنماط الأكثر تنبؤاً بسلوكيات المواطنة، إن هذا الاعتماد على "SPSS" كقاسم مشترك يعكس توحداً في أدوات المعالجة، لكنه يفرض على الدراسة الحالية ضرورة تجاوز مجرد وصف العلاقات الارتباطية البسيطة نحو البحث عن النمذجة (Modeling) أو التحليل المقارن الأكثر عمقاً، لضمان تقديم رؤية علمية تتجاوز مجرد قياس "التأثير" إلى تفسير "آليات التفاعل" بين المتغيرات الإجرائية والكفاءة المؤسسية.

5، من أهم النتائج ودلالاتها

تتفق النتائج في جوهرها على أن "المركزية المفرطة" و"الرسمية" الجامدة تشكلان عائقاً أمام الكفاءة والرضا الوظيفي، وهو ما تجلّى بوضوح في نتائج دراسات (مراد، 2023؛ الغاير، 2023؛ عبد الكريم، 2022)، ومع ذلك، لا تُقدم هذه النتائج البيروقراطية كعدو مطلق، بل تظهر وجهها الآخر كأداة تنظيمية ضرورية إذا ما رُبّطت بالجدارة (Meritocracy) والتحليل العلمي، كما في (Trinidad, 2025؛ Prætorius & Hasle, 2025)، ودلالة هذه

النتائج هي أن الإشكالية تكمن في "نمط التطبيق" لا في "مبدأ التنظيم"، ففي حين خلصت دراسات مثل (كعكي، 2021) إلى وجود فجوة بين القناعات الفكرية والممارسة الإدارية (مقاومة التغيير)، أثبتت دراسات أخرى أن التدريب والقيادة الاستراتيجية يمكنهما جسر هذه الفجوة (الصلوي، 2021؛ حسن وإبراهيم، 2021)، بالنسبة للدراسة الحالية، فإن هذه النتائج تعمل كمؤشر تحذيري وتوجيهي في آن؛ فهي تنبه إلى أن محاولة إرساء "البيروقراطية العلمية" في جامعة الزاوية ستواجه مقاومة ثقافية (ذهنية)، مما يستلزم تحويل الإجراءات من نصوص ورقية إلى ممارسات ثقافية يتبناها الموظف، لا يفرضها عليه النظام.

6، من حيث التقاطعات بين الدراسات

تتقاطع الدراسات السابقة في خيط ناظم يتمثل في إيمانها الراسخ بأن الكفاءة التنظيمية هي نتاج توازن دقيق بين الهيكلية والحرية؛ فجميع الدراسات العربية والأجنبية المراجعة تتفق على أن الإجراءات التنظيمية، حين تتسم بالوضوح والرشاقة (Agility)، تتحول إلى محفز للأداء لا إلى قيد، يظهر هذا التقاطع في الدعوة المشتركة للحد من المركزية التقليدية لصالح تمكين المستويات الإدارية الوسطى (Trinidad, 2025)، وكذلك في التأكيد على ضرورة ربط الترقية والحوافز بمعايير الجدارة بدلاً من الأقدمية أو الولاء الشخصي (مراد، 2023؛ عبد الكريم، 2022)، وتلتقي الدراسات أيضاً في تشخيص "الجمود" كمرض تنظيمي مشترك، وتعتبر "التكنولوجيا" و"إدارة المعرفة" (أبو الخير وآخرون، 2023؛ الصلوي، 2021) أدوات جوهرية لكسر هذا الجمود، إن هذا الإجماع العلمي يمنح البحث الحالي رصيذاً قوياً وشرعية مفاهيمية؛ فالتوجه نحو "البيروقراطية العلمية" ليس اجتهداً معزولاً للباحث، بل هو استجابة لاتجاه عالمي وعربي يرى في التنظيم الرشيد الملاذ الوحيد للخروج من أزمت الإدارة العامة.

7، من حيث الاختلافات بين الدراسات

تكمن الاختلافات في المنطلقات الفلسفية والمجالات التطبيقية؛ فبينما ركزت دراسات المؤسسات التعليمية (مثل كعكي، 2021) على معضلة التوفيق بين "حرية الأكاديمي" و"صياغة النظام"، نجد دراسات القطاعات المهنية (مثل Prætorius & Hasle, 2025) تتشغل بدمج "القيم المهنية" مع "متطلبات التوثيق الإجرائي"، ويعود سبب هذا الاختلاف -في تقديري-

إلى طبيعة "المخرج" النهائي لكل مؤسسة؛ فالجامعة تُنتج معرفة (مخرج غير ملموس وعالي التعقيد)، بينما تُنتج المستشفيات رعاية صحية (مخرج ملموس وحيوي)، مما يفرض درجات متفاوتة من الصرامة البيروقراطية، كما نلاحظ اختلافاً في النظرة إلى "السلطة التقديرية"؛ فدراسة (Lucciarini et al., 2025) ترى في السلطة التقديرية للموظف "نتاجاً مؤسسياً" يجب تأطيره، بينما تراها دراسات أخرى "مساحة إبداعية" يجب حمايتها من التغول البيروقراطي، هذه الاختلافات ليست تعارضاً، بل هي تكامل في الرؤية يعكس تعقيد الظاهرة، ويُعلم الباحث الحالي أن "البيروقراطية العلمية" في جامعة الزاوية ليست قالباً جاهزاً، بل هي استراتيجية تفصيلية (Tailored) يجب أن تراعي خصوصية البيئة الأكاديمية الليبية.

أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية

تكتسب هذه الدراسات أهميتها للبحث الحالي في كونها توفر "الشرعية العلمية" لمفهوم البيروقراطية العلمية كحل إجرائي وليس كنموذج نظري جامد، فهي تخرج بالبحث من دائرة التنظير إلى آفاق التطبيق العملي؛ فدراسة (حسين والفراني، 2020) وفرت الأرضية للربط بين حداثة النظم والإنتاجية، في حين قدمت دراسة (مراد، 2023) التشخيص الناقد للمركزية الذي يبرر الحاجة للبيروقراطية العلمية، والأهم من ذلك، أن الدراسات الأجنبية (مثل Trinidad, 2025؛ Prætorius & Hasle, 2025) قدمت نماذج عالمية ملهمة أثبتت أن البيروقراطية يمكن أن تكون "سقالة" (Scaffold) للتعاون والتميز لا أداة قمع، بالنسبة للبحث الحالي، تمثل هذه الدراسات "المرايا" التي سيعكس عليها الباحث واقع جامعة الزاوية؛ فهي توفر المؤشرات (Indicators) اللازمة لتقييم كفاءة الهيكل الإداري، وتحدد التحديات الثقافية (المقاومة) التي قد تعترض عملية التغيير، مما يمكن الباحث من تصميم استراتيجية تدخل تنظيمي (Organizational Intervention) مبنية على وقائع سوسيولوجية لا على رغبات ذاتية.

حالة المعرفة الحالية

تُظهر المراجعة الأدبية أن المعرفة الحالية حول البيروقراطية قد شهدت تحولاً إستمولوجياً؛ فقد تراجعت النظرة الفيبيرية التقليدية التي تربط البيروقراطية بالجمود، لصالح رؤية معاصرة ترى فيها إطاراً ناظماً للكفاءة، شريطة أن تُدار "علمياً"، تشير الأدبيات إلى إجماع شبه تام على أن التحدي التنظيمي لم يعد في "وجود" الإجراءات من عدمه، بل في

"عقلانية" هذه الإجراءات وقدرتها على استيعاب التغيير الرقمي والمهني، ومع ذلك، لا تزال الفجوة قائمة بين الفئات العلمية والممارسات الميدانية؛ حيث لا تزال الهياكل الإدارية - خاصة في البيئات التعليمية العربية- تعاني من "مرض المركزية" الذي يقتل المبادرة، وتؤكد الدراسات أن الحل لا يكمن في "تفكيك البيروقراطية"، بل في "إعادة هندستها" (Re-engineering) لتكون أكثر مرونة، وتشاركاً، واستجابةً للحاجات المؤسسية، يظهر بوضوح أن العامل الحاسم في نجاح أي تحول إداري ليس التكنولوجيا أو القوانين فحسب، بل "العنصر البشري" والقيم التنظيمية الحاكمة، إن حالة المعرفة الحالية جاهزة للانتقال من مرحلة "التشخيص" (ما هي المشكلات؟) إلى مرحلة "الوصفة" (كيف يمكن للبيروقراطية العلمية أن تحل هذه المشكلات؟)، وهو ما يمهد الطريق للدراسة الحالية لتكون لبنة أساسية في توطيد مفاهيم البيروقراطية العلمية في السياق الليبي، لا كنقل حرفي للنظريات، بل كتحويل إبداعي لها بما يتناسب مع خصوصية جامعة الزاوية.

الفجوات البحثية في الدراسات السابقة

1. ضعف الدراسات التي تناولت "البيروقراطية العلمية" تحديداً في البيئة الجامعية الليبية كمشروع إصلاحية متكامل، حيث تكتفي معظم الدراسات السابقة بتشخيص العيوب دون تقديم نماذج إجرائية بديلة.
2. سيادة المنهج الوصفي الكمي أدت إلى إهمال الأبعاد السوسيولوجية العميقة (مثل التفاعلات الرمزية، ثقافة السلطة، والمقاومة الخفية) التي لا تلتقطها الاستبانات.
3. وجود فجوة بين التنظير العالمي للبيروقراطية الرشيدة وبين التطبيق الفعلي في المؤسسات الإدارية بالمنطقة العربية، حيث لم تُقدم الدراسات السابقة آليات عملية لنقل النظريات إلى واقع المؤسسة.
4. ضعف التركيز على "البيروقراطي" كفاعل اجتماعي (Street-Level Bureaucrat) يمتلك سلطة تقديرية، إذ تُعامل البيروقراطية غالباً ككيان مجرد، وليس كممارسات يومية يقوم بها موظفون لهم قناعاتهم ومصالحهم.

ملخص مبحث الدراسات السابقة

تُقدم هذه المراجعة فهماً نقدياً للأدبيات التي تناولت علاقة البيروقراطية بالكفاءة التنظيمية، حيث كشفت عن انتقال معرفي من النظر للبيروقراطية كقيد إداري، إلى رؤيتها كرافعة تنظيمية إذا ما تم توظيفها علمياً، تظهر الدراسات السابقة -عبر مسح شامل لقطاعات متنوعة- أن الجمود الإداري ليس قدراً حتمياً، بل هو نتاج لهيكلية مركزية تفتقر للجدارية، إن التقاطعات بين الدراسات الأجنبية والمحلية تؤكد أن "البيروقراطية العلمية" هي الإطار الأكثر مواءمة لتحقيق كفاءة مؤسسية تتسم بالاستقرار والمرونة في آن واحد، وفي الوقت الذي نجحت فيه الدراسات في تحديد "ما يعيق الأداء"، فإنها تركت مساحة واضحة للبحث الحالي ليحدد "كيف يمكن للجامعة أن تتجاوز ذلك"، إن القيمة المضافة لهذا المبحث تكمن في قدرته على تجميع شتات الرؤى العلمية لتكوين بوصلة للباحث؛ فهو يوضح أن الطريق نحو جامعة الزاوية الكفؤة يمر عبر إعادة هندسة الإجراءات لتصبح أداة للتمكين المهني، وليس لضبط الأداء فحسب، وبذلك، لا تُعد هذه الدراسات مجرد استعراض نظري، بل هي مادة أولية لاختبار فرضيات الدراسة الحالية، مما يضمن أن يكون البحث مؤسساً على إرث علمي رصين، وموجهاً بوعي نحو معالجة الثغرات الإدارية في الواقع الليبي.

الفصل الرابع

منهج الدراسة وإجراءاتها

نوع الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة

مجالات الدراسة

أسلوب جمع البيانات

وسيلة جمع البيانات

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

لا يكون العلم متحدًا من خلال مادة موضوعية، بقدر ما يكون متحدًا من خلال مناهج الدراسة؛ التي تجعل المدخل العلمي يختلف عن الأشكال الأخرى من المعرفة، فالمناهج العلمية هي نسق من القواعد الواضحة والإجراءات التي يستند عليها الدراسة في سبيل الوصول إلى نتائج علمية.

وحسبنا أن نشير إلى أن القواعد والإجراءات ليست مغلقة أو معصومة من الخطأ؛ بل أن هذه القواعد والإجراءات تتحسن وتتطور بصورة مطردة،

في هذا الفصل نحاول أن نقدم عرضاً توضيحياً لأهم الإجراءات المنهجية المناسبة التي استندت عليها الدراسة في تحقيق أهدافها العلمية،

أولاً: نوع الدراسة

تعدّ هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، تسعى إلى تجميع بعض المعلومات المتعلقة بدور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية لدى موظفي جامعة الزاوية،

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

تناسباً مع أهداف الدراسة يستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي؛ لأنه يمكنه من الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية هادفة، تصور الواقع وتوجهه من أجل إصلاحه وتحسينه، مستخدماً في جمع البيانات عينة يتم تحديدها في زمن ومكان محددين؛ وذلك لغرض وصف بعض المعلومات المتعلقة، ومحاولة التعمق فيها من خلال السعي إلى وضع تفسير لها، وتحديد العلاقات الكامنة ورائها (التير، 1981: 54).

ثالثاً: مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني (الجغرافي): تقع وحدات التحليل والاهتمام في مجتمع الدراسة ضمن الحدود الجغرافية بجامعة الزاوية.

ب-المجال البشري (المجتمعي): يشمل المجال البشري موظفي جامعة الزاوية.

ج-المجال الزمني للدراسة: استغرقت عملية جمع البيانات الميدانية شهر واحد، سنة 2025، أمّا الفترة الزمنية التي استغرقتها الباحثة في إعداد الدراسة وإخراجها في صورتها النهائية، فبدأت بتاريخ تسجيل موضوع الدراسة.

الخصائص العامة لعينة الدراسة:

طريقة اختيار العينة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، والمتمثل في جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين بجامعة الزاوية والبالغ عددهم (2800) موظف وفق الإحصاءات الرسمية للجامعة لعام 2025، فقد اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات الدراسة، وذلك لإتاحة الفرصة المتكافئة لجميع أفراد المجتمع للدخول في العينة، بما يسهم في الحد من التحيز ويزيد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمعها الأصلي.

ولجمع البيانات الميدانية، قام الباحث بتوزيع عدد (225) استبانة على أفراد العينة المستهدفة بمختلف الإدارات والوحدات التنظيمية التابعة لجامعة الزاوية. وبعد انتهاء فترة جمع البيانات، تم استرداد عدد (202) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (89.8%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعد مرتفعة وتعكس تعاون أفراد العينة مع الباحث. وبعد مراجعة الاستبانات المستردة والتأكد من اكتمال بياناتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، استُبعد عدد (6) استبانات بسبب عدم اكتمال الإجابات أو وجود بيانات غير كافية للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (196) استبانة، وهو ما يمثل نسبة (87.1%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ونسبة (97.0%) من إجمالي الاستبانات المستردة.

وقد اعتمدت الاستبانات الصالحة للتحليل بوصفها العينة النهائية للدراسة، حيث أُدخلت بياناتها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ويُعد حجم العينة مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية وتحقيق أهداف الدراسة في ضوء حجم مجتمع الدراسة.

في ضوء ذلك تم تحديد مواصفات عينة الدراسة على النحو المبين بالجدول التالية:

جدول (1) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 إلى أقل من 35 سنة	30	15.3
35-40 سنة	50	25.5
40-45 سنة	60	30.6
45 سنة فأكثر	56	28.6
المجموع	196	100.0

يُظهر الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغير العمري، حيث يتضح هيمنة الفئات العمرية المتقدمة نسبياً على هيكل العينة؛ إذ سجلت الفئة (40-45 سنة) النسبة الأعلى بواقع (30.6%)، تلتها الفئة (45 سنة فأكثر) بنسبة (28.6%)، مما يعني أن ما يقرب من 60% من أفراد العينة يقعون في الشريحة العمرية الأكثر نضجاً وظيفياً، وتعد هذه النتيجة مؤشراً دالاً على تمتع الباحثين برصيد تراكمي من الخبرة المهنية التي تتيح لهم فهماً عميقاً لآليات العمل الإداري والإجراءات التنظيمية، وهو ما يمنح الدراسة بعداً تحليلياً رصيناً؛ حيث إن توفر مثل هذه الكوادر في مؤسسة تعليمية كجامعة الزاوية يعزز من دقة استقراء واقع البيروقراطية العلمية وانعكاساتها على الكفاءة التنظيمية انطلاقاً من وعي إدراكي مكتسب عبر سنوات الخدمة الطويلة، بعيداً عن تذبذب التقديرات الذي قد يرتبط عادةً بحدثة التجربة الوظيفية لدى الفئات العمرية الأصغر.

جدول (2) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	130	66.3
أنثى	66	33.7
المجموع	196	100.0

يستعرض الجدول (2) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وفقاً لمتغير النوع، حيث تكشف البيانات عن تباين في التمثيل النوعي لصالح فئة الذكور التي بلغت (66.3%) من إجمالي العينة، مقارنة بنسبة (33.7%) للإناث، وعلى الرغم من هذا التفاوت في الحجم النسبي، إلا أن هذا التوزيع يعكس في جوهره الواقع الهيكلي للكوادر الوظيفية والأكاديمية في المؤسسات التعليمية الليبية، ويؤكد في الوقت ذاته حرص الدراسة على استقراء آراء شريحة متنوعة من الموظفين، إن شمولية العينة لكلا الجنسين تعزز من موضوعية النتائج وتضمن تباين وجهات النظر حول قضايا البيروقراطية العلمية والكفاءة التنظيمية، مما يُضفي عمقاً تحليلياً يراعي تعددية الرؤى الميدانية في جامعة الزاوية كنموذج للدراسة.

جدول (3) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
61.2	120	بكالوريوس
25.5	50	ماجستير
13.3	26	دكتوراه
100.0	196	المجموع

يوضح الجدول (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي، حيث تشير البيانات إلى سيادة حملة درجة البكالوريوس بنسبة (61.2%)، بينما يمثل حملة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) ما نسبته (38.8%) من إجمالي العينة، تعكس هذه النتائج توازناً نوعياً في القاعدة العلمية للمبشرين؛ إذ يمنح هذا التنوع في المستويات الأكاديمية ثقلًا معرفياً للبيانات المستقاة، ويضمن في الوقت ذاته أن الإجابات المقدمة حول "البيروقراطية العلمية" و"الكفاءة التنظيمية" قد صدرت عن وعي إدراكي متبين، إن امتلاك ما يقرب من أربعين بالمائة من العينة لمؤهلات عليا يعزز من مصداقية النتائج، كونهم يمتلكون أدوات التحليل النقدي اللازمة لتقييم السياسات الإدارية والممارسات التنظيمية داخل جامعة الزاوية، مما يضيف صبغة علمية رصينة على مخرجات الدراسة.

جدول (4) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	30	15.3
10 سنوات فأكثر	166	84.7
المجموع	196	100.0

يوضح الجدول (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة، حيث تبرز هيمنة واضحة لفئة الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) التي استحوذت على نسبة (84.7%) من إجمالي المشاركين، مقابل نسبة محدودة (15.3%) لمن تقل خبرتهم عن عقد من الزمان، إن هذا التركز المرتفع في فئة الخبرة المديدة يمثل ركيزة جوهرية في مصداقية الدراسة؛ إذ يشي بتوافر حصيلة تراكمية من الممارسة العملية لدى المبحوثين، مما يؤهلهم لتقديم تقييمات دقيقة ومتعمقة لآليات العمل ومستويات البيروقراطية التنظيمية داخل جامعة الزاوية، فالمعيشة الطويلة لبيئة العمل المؤسسي لدى الغالبية العظمى من العينة تمنح النتائج صبغة استقصائية واقعية، وتضمن أن الآراء المطروحة حول كفاءة الأداء الإداري والبيروقراطي قد نبعت من استيعاب عميق للتحديات الميدانية، بعيداً عن الانطباعات السطحية التي قد تلازم حداثة التجربة الوظيفية،

البيانات المتعلقة بالبيروقراطية العلمية:

أ- التخصص وتقسيم العمل:

جدول (5) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور أن مهامك الوظيفية محددة وواضحة

الشعور أن مهامك الوظيفية محددة وواضحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	100	51.0
لا	96	49.0
المجموع	196	100.0

يُظهر الجدول (5) واقعاً إدراكياً لافتاً حول وضوح المهام الوظيفية لدى أفراد العينة، حيث تبرز البيانات حالة من التباين الحاد والمتوازن تقريباً في فئات الموظفين؛ إذ انقسمت الآراء بين (51%) ممن يلمسون وضوحاً في تحديد مهامهم، و(49%) ممن يشيرون إلى عكس ذلك،

تُعد هذه النتيجة مؤشراً دالاً على وجود "منطقة رمادية" داخل الهيكل التنظيمي لجامعة الزاوية، وهو أمر يتنافى جوهرياً مع مبادئ البيروقراطية الرشيدة التي تركز أساساً على التحديد الدقيق للمسؤوليات (Job Specialization) لضمان انسيابية العمل، إن وجود ما يقرب من نصف العينة في حالة من الغموض الوظيفي يُعد تحدياً هيكلياً مباشراً يعيق كفاءة الأداء المؤسسي، ويشير إلى احتمال وجود تداخل في الصلاحيات أو قصور في التوصيف الوظيفي، مما يستوجب وقفة تحليلية لمعالجة هذا الخلل وتعزيز الوضوح الإداري كركيزة أساسية لرفع الكفاءة التنظيمية وضمان عدم تشتت الجهود في بيئة العمل.

جدول (6) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب توزيع العمل في قسمك يتم بناء على التخصص

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العمل في قسمك يتم بناء على التخصص
61.2	120	نعم
38.8	76	لا
100.0	196	المجموع

يكشف الجدول (6) عن اتجاه إيجابي في تبني مبدأ التخصص الوظيفي داخل الأقسام؛ إذ أقرت نسبة (61.2%) من أفراد العينة بأن توزيع المهام يتم وفقاً للتخصص الدقيق، وهو ما ينسجم مع أحد الركائز الأساسية للبيروقراطية العلمية الرامية إلى تعظيم الكفاءة عبر استثمار المهارات المتخصصة في مواضعها المناسبة، في المقابل، تشير نسبة (38.8%) من المبحوثين الذين أشاروا إلى غياب هذا التوجه تساؤلات جوهريّة حول الآليات الإدارية المتبعة؛ إذ يشير هذا المؤشر إلى وجود "فجوة إجرائية" في توزيع الأدوار، قد تُعزى إلى ممارسات إدارية تقليدية أو تداخل في الاختصاصات الوظيفية داخل أروقة جامعة الزاوية، إن استمرار هذه الفجوة بنسبة تقارب الأربعين بالمائة يستدعي مراجعة تنظيمية دقيقة لضمان مواءمة الكفاءات البشرية مع متطلبات المهام؛ فلا يمكن تحقيق كفاءة تنظيمية مستدامة في ظل غياب تخصيص الدقيق للعمل، وهو ما قد يعيق بدوره تطور الأداء المهني المطلوب في المؤسسات الرسمية.

التسلسل الهرمي:

جدول (7) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أن التسلسل الهرمي في المؤسسة

واضح ومحدد

التسلسل الهرمي في المؤسسة واضح ومحدد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	106	54.1
لا	90	45.9
المجموع	196	100.0

يوضح الجدول (7) تقييم أفراد العينة لمدى وضوح التسلسل الهرمي داخل المؤسسة، حيث تشير النتائج إلى انقسام شبه متقارب في وجهات النظر؛ فبينما يرى (54.1%) من المبحوثين أن التسلسل الهرمي واضح ومحدد، يُعبر (45.9%) عن تصور مغاير يفتقر إلى هذا الوضوح، إن هذا التباين في الإدراك يُعد مؤشراً حيوياً يعكس خللاً بنيوياً في بيئة العمل، لا سيما وأن التسلسل الهرمي يعد الركيزة الأساسية للبيروقراطية العلمية (Scientific Bureaucracy) لضمان انسيابية تدفق السلطة والمسؤولية، إن وجود نسبة تقارب النصف تعاني من ضبابية في خطوط الاتصال الإداري يثير تساؤلات جوهرية حول فاعلية الهيكل التنظيمي في جامعة الزاوية؛ إذ إن غياب الوضوح في مرجعية اتخاذ القرار غالباً ما يؤدي إلى تداخل الأدوار وتضارب الصلاحيات، مما يضعف كفاءة الأداء التنظيمي ويحول دون تحقيق الرقابة المؤسسية المنضبطة التي تتطلبها طبيعة العمل في المؤسسات الرسمية.

جدول (8) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور بأن هناك وضوح في الخطوط

الوظيفية

هناك وضوح في الخطوط الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	110	56.1
لا	86	43.9
المجموع	196	100.0

يوضح الجدول (8) اتجاهات أفراد العينة بشأن وضوح الخطوط الوظيفية داخل المؤسسة، حيث أفادت نسبة (56.1%) بوجود وضوح في هذه المسارات، بينما عبرت نسبة (43.9%)

عن عدم وضوحها، وهو مؤشر يشي بوجود فجوة إدراكية لا يمكن إغفالها، إن هذا الانقسام في الآراء -رغم ميله النسبي نحو الإيجابية- يعكس تحدياً تنظيمياً جوهرياً؛ فالبيروقراطية العلمية، في جوهرها، تقوم على صرامة المسارات الوظيفية وشفافية قنوات الاتصال لضمان انسيابية العمل، إن وجود ما يقرب من نصف أفراد العينة في حالة من الغموض تجاه خطوطهم الوظيفية يضعف من تماسك الهيكل التنظيمي، ويُحجم قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى كفاءة ممكنة؛ إذ إن غياب التوصيف الدقيق للمسارات الوظيفية يُعد مدخلاً رئيسياً لتدخل الاختصاصات وإرباك الممارسة الإدارية اليومية في جامعة الزاوية، مما يستدعي إعادة النظر في استراتيجيات التواصل التنظيمي لترسيخ الوضوح كمعيار أداء مؤسسي لا غنى عنه.

القواعد والإجراءات:

جدول (9) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تتبع المؤسسة قواعد وإجراءات محددة.

تتبع المؤسسة قواعد وإجراءات محددة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	130	66.3
لا	66	33.7
المجموع	196	100.0

يعكس الجدول (9) اتجاهات أفراد العينة نحو التزام المؤسسة بالقواعد والإجراءات المحددة، حيث أظهرت النتائج أن (66.3%) من المبحوثين يؤكدون وجود التزام مؤسسي بهذه الضوابط، مقابل (33.7%) يرون عكس ذلك، تعكس هذه النسبة الغالبة في جوهرها انعكاساً لنموذج البيروقراطية "الرشادية" التي تعتمد على التقنين الصارم كمرجعية للعمل، مما يعزز من مفهوم الانضباط الإداري داخل جامعة الزاوية، ومع ذلك، فإن النسبة المتبقية -التي تقترب من ثلث العينة- تثير تساؤلات بحثية ملحة حول مدى اتساق تطبيق هذه القواعد في الواقع العملي؛ فقد تشير إلى وجود ثغرات في النفاذ الإجرائي أو اعتماد الممارسات غير الرسمية في تفسير المعاملات، إن هذا التباين الإدراكي يضع "الكفاءة التنظيمية" أمام تحدٍ متمثل في ضرورة موازنة تطبيق القواعد بصرامة تمنع التجاوز، وضمان شمولية هذا التطبيق لكافة المستويات الإدارية دون استثناء، مما يقلص من مساحات التقدير الشخصي ويعزز من شفافية العمل المؤسسي.

جدول (10) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور أن السياسات والإجراءات الداخلية واضحة.

السياسات والإجراءات الداخلية واضحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	96	49.0
لا	100	51.0
المجموع	196	100.0

يعكس الجدول (10) واقعاً تنظيمياً يتسم بالضبابية في التعامل مع السياسات والإجراءات الداخلية؛ حيث أبدى (51%) من المبحوثين شعوراً بغياب الوضوح، مقابل (49%) أكدوا على وضوحها، إن رجحان كفة "عدم الوضوح" يمثل تحدياً جوهرياً يمس كينونة البيروقراطية الرشيدة التي تقوم في جوهرها على الشفافية وتحديد الأدوار؛ فغياب الوضوح في السياسات والإجراءات يولد بالضرورة بيئة عمل غير مستقرة، تفتح الباب واسعاً للاجتهادات الشخصية وتزيد من معدلات التخبط الإداري، إن هذه النتيجة تشير بوضوح إلى فجوة تواصلية داخل جامعة الزاوية، تتطلب تدخلاً عاجلاً يتمثل في تبسيط الأنظمة وتفعيل قنوات نشر واضحة، إذ إن استمرار هذه الحالة من الغموض يحدّ من قدرة المؤسسة على تحقيق كفاءة تنظيمية فعالة، ويجعل من الامتثال للقواعد المعتمدة أمراً خاضعاً للاجتهاد الفردي بدلاً من كونه نهجاً مؤسسياً ثابتاً.

العقلانية واتخاذ القرار:

جدول (11) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أن اتخاذ القرار يتم بناء على معايير واضحة

اتخاذ القرار يتم بناء على معايير واضحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	28.6
لا	140	71.4
المجموع	196	100.0

يوضح الجدول (11) مؤشراً نقدياً يمس جوهر العمل الإداري، حيث أظهرت النتائج أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة (71.4%) يقرون بعدم وجود معايير واضحة تحكم عملية

اتخاذ القرار في المؤسسة، مقابل نسبة ضئيلة (28.6%) ترى خلاف ذلك، تعكس هذه النتيجة فجوة حقيقية في ممارسات البيروقراطية العلمية، وتتبنى بوجود حالة من "الضبابية الإجرائية" التي قد تفتح المجال واسعاً أمام الذاتية والتقديرية الشخصية بدلاً من الاحتكام إلى القواعد المؤسسية الممنهجة، إن غياب الوضوح في معايير اتخاذ القرار يعد معوقاً جوهرياً للكفاءة التنظيمية؛ إذ يؤدي إلى زعزعة الثقة في النظم الإدارية، ويزيد من احتمالات التخبط في مخرجات العمل، مما يستوجب مراجعة جذرية لآليات صنع القرار في جامعة الزاوية لضمان تحويلها من مسارات تركز على الاجتهاد الفردي إلى مسارات مؤسسية قائمة على أسس علمية شفافة ومحددة.

جدول (12) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور بالشفافية في عملية اتخاذ

القرارات

النسبة المئوية	التكرار	الشعور بالشفافية في عملية اتخاذ القرارات
30.6	60	نعم
69.4	136	لا
100.0	196	المجموع

يكشف الجدول (12) عن فجوة مؤسسية عميقة تتعلق بالشفافية الإدارية، حيث أقرت الأغلبية الساحقة من المبحوثين بنسبة (69.4%) غياب الشفافية في عمليات اتخاذ القرار، مقابل نسبة متدنية جداً (30.6%) ممن يلمسون قدراً من الوضوح، إن هذه النتيجة -التي تتسق طردياً مع غياب المعايير المحددة لاتخاذ القرار كما ظهر في الجدول السابق- تشير إلى خلل بنيوي في منظومة الحوكمة بجامعة الزاوية؛ إذ إن انعدام الشفافية لا يعدو كونه مؤشراً على تركز السلطة أو انغلاق القنوات الإدارية، مما يؤدي بالضرورة إلى إضعاف "الثقة التنظيمية" وتآكل روح المبادرة لدى الكوادر البشرية، إن تفاقم هذا الشعور بالغموض يحول دون تحقيق الكفاءة التنظيمية المرجوة، ويجعل من المؤسسة بيئة خصبة للتكهنات والممارسات غير الرسمية، مما يفرض ضرورة ملحة لتبني استراتيجيات اتصال مؤسسي مفتوحة تعيد صياغة العلاقة بين الإدارة وصناع القرار من جهة، والقاعدة الوظيفية من جهة أخرى، لضمان مأسسة العمل وفق معايير العدالة والوضوح.

التوصيف والترقية على أساس الجدارة:

جدول (13) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أن التوصيف والترقية في المؤسسة تتم بناء على الأداء والكفاءة

التوصيف والترقية في المؤسسة تتم بناء على الأداء والكفاءة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	100	51.0
لا	96	49.0
المجموع	196	100.0

يُسلط الجدول (13) الضوء على أحد أكثر مفاصل البيروقراطية العلمية حساسية، وهو معيار الجدارة في الترقية وتوصيف المسار الوظيفي، حيث تكشف البيانات عن انقسامٍ متقارب في قناعات المبحوثين؛ إذ يرى (51%) أن الترقية تخضع لمعايير الأداء والكفاءة، بينما يرى (49%) خلاف ذلك، إن هذا التساوي التقريبي في الآراء يشي بوجود "ازدواجية في التصورات" حول عدالة النظام الإداري في جامعة الزاوية، وهو ما يضعف بلا شك من فاعلية الحوافز المؤسسية، ففي ظل غياب إجماع على معيارية الترقية، تضعف الدوافع الذاتية للتميز وتراجع مستويات الكفاءة التنظيمية، حيث يتسرب الشعور بعدم تكافؤ الفرص إلى الكوادر البشرية، مما يحيد عن مبادئ البيروقراطية الرشيدة التي تقتضي استناد الترقية حصراً إلى المؤشرات الموضوعية للأداء، إن هذه الفجوة الإدراكية تستوجب مراجعة نقدية لسياسات الموارد البشرية لضمان تحويل معايير الترقية إلى نظام مأسس وشفاف يعزز الانتماء والإنتاجية بدلاً من تركها رهينة للتصورات الانطباعية.

جدول (14) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور أن معايير الأداء والتقييم عادلة

الشعور أن معايير الأداء والتقييم عادلة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	120	61.2
لا	76	38.8
المجموع	196	100.0

يُظهر الجدول (14) مؤشراً إيجابياً فيما يتعلق بإدراك أفراد العينة لعدالة معايير الأداء والتقييم؛ حيث أفادت نسبة (61.2%) بوجود حالة من الرضا عن هذه المعايير، مما يعكس

توجهاً عاماً نحو تكريس قيم العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل بجامعة الزاوية، إن هذا الانطباع الإيجابي يعد ركيزة حيوية في تعزيز الولاء المؤسسي وتحفيز الكوادر البشرية على رفع مستوى الأداء، تماشياً مع معايير البيروقراطية العلمية التي تضع الأداء كمعيار وحيد للمكافأة والترقي، وفي المقابل، فإن وجود نسبة (38.8%) ممن لا يلمسون هذا العدل التنظيمي يستوجب اهتماماً بحثياً وإدارياً؛ إذ إن هذا القطاع من الموظفين قد يعاني من تذبذب في ثقته بمنظومة التقييم، وهو ما قد يؤدي -إذا لم يتم معالجته- إلى تراجع الحماس الوظيفي أو تفشي مشاعر الغبن الإداري، لذا، فإن استثمار هذه النتائج وتطوير آليات التقييم لضمان شموليتها وشفافيتها يمثل ضرورة ملحة لضمان استدامة الكفاءة التنظيمية وتحقيق التوازن العادل في إدارة الموارد البشرية.

الكفاءة التنظيمية:

الأداء الوظيفي:

جدول (15) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الاعتقاد أن انتاجية الموظفين في المؤسسة عالية

الاعتقاد أن انتاجية الموظفين في المؤسسة عالية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	96	49.0
لا	100	51.0
المجموع	196	100.0

يُشير الجدول (15) إلى حالة من الانقسام في رؤية المبحوثين لمستوى الإنتاجية المؤسسية، حيث ترجح كفة "عدم الارتفاع" بنسبة (51%) مقابل (49%) يقرون بارتفاعها، هذه النتيجة تعد مؤشراً جوهرياً يعكس التحدي الأكبر الذي تواجهه جامعة الزاوية؛ إذ إن تقييم الإنتاجية بوصفها غير مرتفعة لدى أغلبية طفيفة يكشف عن وجود خلل في مخرجات الأداء لا يمكن فصله عن طبيعة البيروقراطية التنظيمية السائدة، إن غياب الإجماع حول كفاءة الإنتاجية يشير بوضوح إلى أن المعوقات الإجرائية (سواء في وضوح المهام، أو في الشفافية، أو في معايير اتخاذ القرار) قد أثرت فعلياً على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة، لذا، فإن هذه النتيجة تضع "الكفاءة التنظيمية" على المحك، وتؤكد أن هناك حاجة ملحة لتبني استراتيجيات تحفيزية

وتطويرية تتجاوز الروتين الإداري الجامد، لضمان تحويل الإمكانيات البشرية المتاحة إلى قيمة مضافة ملموسة تعزز من الأداء المهني والمكانة الأكاديمية للمؤسسة.

جدول (16) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور أن جودة العمل المنجز مرتفعة

النسبة المئوية	التكرار	الشعور أن جودة العمل المنجز مرتفعة
61.2	120	نعم
38.8	76	لا
100.0	196	المجموع

يُظهر الجدول (16) اتجاهًا إيجابيًا في إدراك المبحوثين لجودة المخرجات الوظيفية، حيث أفادت أغلبية بلغت (61.2%) بارتفاع مستوى جودة العمل المنجز، وهو مؤشر يعكس في جوهره تفانيًا ومهنية عالية لدى الكوادر العاملة في جامعة الزاوية، وقدرةً على مواكبة الجهود الفردية مع متطلبات العمل رغم التحديات التنظيمية، ومع ذلك، لا يمكن إغفال النسبة المعتبرة (38.8%) التي ترى تراجعاً في مستوى الجودة؛ فهذه النسبة تستوجب وقفة فاحصة، إذ قد تعكس فجوات في البنية التحتية التقنية، أو قصوراً في أنظمة التدريب والتطوير المستمر، أو ربما تكبلاً بالروتين البيروقراطي الذي قد يؤثر سلباً على الابتكار والتميز، إن جودة العمل في المؤسسات الرسمية ليست مجرد نتاج لمجهودات فردية، بل هي محصلة لتكامل البيئة التنظيمية الداعمة؛ لذا فإن هذا التباين في الرؤى يضع الإدارة أمام ضرورة حتمية لتعزيز معايير الجودة النوعية، لضمان تحويل المبادرات الفردية إلى نهج مؤسسي شامل يرتقي بكفاءة الأداء ويضمن استدامته.

الرضا الوظيفي:

جدول (17) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الرضا عن بيئة العمل

النسبة المئوية	التكرار	الرضا عن بيئة العمل
49.0	96	نعم
51.0	100	لا
100.0	196	المجموع

يكشف الجدول (17) عن حالة من الانقسام في مستويات الرضا عن بيئة العمل داخل المؤسسة، حيث تتقارب نسب الموافقين وغير الموافقين حول كفاية وملاءمة المناخ الوظيفي،

وهو ما يشي بوجود تحديات بنيوية أو لوجستية تؤثر بشكل مباشر على القناعة المهنية للعاملين داخل جامعة الزاوية، إن هذا التوازن الرقمي يضع "الرضا الوظيفي" كمتغير وسيط ومؤثر في معادلة الكفاءة التنظيمية؛ إذ إن البيئة التي لا تحقق مستويات مقبولة من الارتياح الوظيفي قد تضعف حوافز الأداء وتعيق تدفق العمليات الإدارية، لا سيما في ظل البيروقراطية العلمية التي تتطلب توافقاً بين الموارد المتاحة والمهام المطلوبة، وبناءً على ذلك، لم يعد تحسين بيئة العمل مجرد إجراء إداري روتيني، بل أصبح ضرورة حتمية لتعزيز الولاء المؤسسي، وتذليل العقبات التي قد تؤثر سلباً على المخرجات النهائية للعمليات الإدارية والأكاديمية، بما يضمن استدامة التميز في الأداء.

جدول (18) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الرضا عن الرواتب والحوافز

الرضا عن الرواتب والحوافز	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	40.8
لا	116	59.2
المجموع	196	100.0

تُبرز نتائج الجدول (18) تحدياً جوهرياً يمس منظومة الحوافز والتعويضات المالية في جامعة الزاوية؛ إذ أعربت الأغلبية (59.2%) عن عدم رضاهم عن الرواتب والحوافز، مقابل (40.8%) فقط أبدوا رضاهم، تعكس هذه النتيجة فجوة حقيقية بين التوقعات المالية للموظفين والسياسات المعمول بها، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على الدافعية الوظيفية والالتزام التنظيمي؛ إذ تُعد الحوافز المادية ركيزة أساسية في أدبيات "البيروقراطية العلمية" لضمان استمرارية العطاء وتوجيه طاقات العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، إن غياب الرضا عن هذا المحور لا يمثل تحدياً مادياً فحسب، بل يعد مؤشراً على خلل في ربط الأداء بالمكافأة، مما قد يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية، ويزيد من احتمالات انخفاض الإنتاجية، ويُعيق تحقيق الكفاءة التنظيمية المنشودة، مما يضع المؤسسة أمام ضرورة ملحة لإعادة تقييم سياسات التعويض لضمان مواءمتها مع متطلبات الأداء المؤسسي المتميز والعدالة الوظيفية.

التنسيق والتعاون الداخلي:

جدول (19) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب وجود تعاون بين الأقسام المختلفة

وجود تعاون بين الأقسام المختلفة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	86	43.9
لا	110	56.1
المجموع	196	100.0

يوضح الجدول (19) تحدياً تنظيمياً جوهرياً يتمثل في ضعف آليات التعاون والتنسيق الأفقي بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، حيث أقرت أغلبية المبحوثين بنسبة (56.1%) غياب هذا التعاون، مقابل (43.9%) فقط يلمسون وجوده، إن هذه النتيجة تكشف بوضوح عن ظاهرة "الجزر التنظيمية المنعزلة" (Organizational Silos)، حيث تعمل الأقسام وفق مسارات متوازية تفترق إلى التكامل التشغيلي، وهو ما يُعد تراجعاً عن مبادئ البيروقراطية العلمية التي تتطلب تضافر الجهود لضمان تدفق الإجراءات بسلاسة، إن استمرار هذا التجزؤ الإداري يعيق تبادل المعرفة والخدمات البينية، ويؤدي بالتالي إلى هدر في الموارد وتأخير في إنجاز المعاملات، مما يحتم على الإدارة في جامعة الزاوية العمل على كسر هذه الحواجز التنظيمية وتعزيز قنوات الاتصال والعمل الجماعي لرفع مستوى الكفاءة التنظيمية الكلية للمؤسسة.

جدول (20) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب أن الاتصالات الداخلية فعالة

الاتصالات الداخلية فعالة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	130	66.3
لا	66	33.7
المجموع	196	100.0

يُبرز الجدول (20) مؤشراً دالاً على حيوية قنوات الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؛ حيث أكدت نسبة (66.3%) من أفراد العينة فاعلية هذه الاتصالات، مما يعكس وجود هيكل تنظيمي قادر، في جانبه الإجرائي، على نقل المعلومات وتوجيه العمل، إن هذا المستوى من الفاعلية يُعد الركيزة الأساسية لضمان "التدفق المعلوماتي" المطلوب في البيروقراطية العلمية، وهو ما يحد نسبياً من العشوائية في تداول القرارات الإدارية، ومع ذلك، فإن النسبة المتبقية (33.7%) التي تُشير إلى قصور في فاعلية الاتصالات لا يمكن إغفالها؛ إذ تظل فجوة تواصلية قد تعيق

استكمال الكفاءة التنظيمية الشاملة، وبناءً عليه، فإن استثمار هذا النجاح النسبي في التواصل وتطوير آليات التغذية الراجعة يمثل ضرورة بحثية وإدارية لجامعة الزاوية، لضمان تحويل الاتصال من مجرد "ثقل روتيني للمعلومات" إلى "أداة تفاعلية" تعزز التفاهم المشترك وتدعم مسارات اتخاذ القرار بشفافية مطلوبة.

جدول (21) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تنفيذ المهام بسرعة وكفاءة

تنفيذ المهام بسرعة وكفاءة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	90	45.9
لا	106	54.1
المجموع	196	100.0

يكشف الجدول (21) عن تحدٍ تشغيلي بارز يتمثل في إدراك أغلبية المبحوثين (54.1%) لضعف سرعة وكفاءة إنجاز المهام، مقابل (45.9%) فقط يرون تحقيق هذه السرعة والكفاءة، إن هذه النتيجة تُعد مؤشراً حرجياً يعكس وجود "اختناقات إدارية" داخل جامعة الزاوية، وهو ما يتناقض جوهرياً مع مبدأ الكفاءة التنظيمية الذي تطمح إليه البيروقراطية العلمية، إن غلبة هذا الشعور ببطء الإنجاز تشير إلى احتمال تراكم الإجراءات الروتينية، وتعدد حلقات الاعتماد، أو حتى تعطل قنوات التنسيق البيني، مما يجعل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام أكبر من الفائدة المرجوة منها، إن هذا التباطؤ التنظيمي لا يؤثر فقط على الإنتاجية الفردية، بل يمتد أثره ليقلص المرونة المؤسسية، ويجعل من البيروقراطية عبئاً يُثقل كاهل الأداء بدل أن يكون محركاً له، مما يفرض ضرورة عاجلة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Re-engineering) لضمان تسريع دورة العمل دون المساس بجودة المخرجات.

جدول (22) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب استطاعة المؤسسة التعامل مع

الطوارئ بشكل فعال

استطاعة المؤسسة التعامل مع الطوارئ بشكل فعال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	100	51.0
لا	96	49.0
المجموع	196	100.0

يكشف الجدول (22) عن حالة من التوازن الرقمي الدقيق في تقييم أفراد العينة لقدرة المؤسسة على إدارة الطوارئ، حيث تتقارب نسب الموافقين (51%) وغير الموافقين (49%) إلى حد

التساوي تقريباً، إن هذا التقارب يشير إلى "عدم استقرار إدراكي" أو حالة من التشكيك في جاهزية جامعة الزاوية للتعامل مع المواقف الطارئة؛ ففي سياق البيروقراطية العلمية، لا يُعد التعامل مع الطوارئ مجرد استجابة عفوية، بل هو اختبار جوهري لمرونة الهيكل التنظيمي (Organizational Resilience) وقدرته على التحول من "الروتين الإجرائي" إلى "الاستجابة الديناميكية" عند الحاجة، إن وجود ما يقرب من نصف أفراد العينة ممن يرون قصوراً في هذه القدرة يعد مؤشراً إنذارياً يستدعي مراجعة شاملة لخطط الطوارئ وإدارة الأزمات، إذ إن انعدام الوضوح حول إجراءات الطوارئ يولد بيئة من التوجس، ويقلل من فاعلية المؤسسة في حماية أصولها وكوادرها عند حدوث أي ظرف استثنائي، مما يجعل من مأسسة "إدارة الأزمات" ضرورة ملحة تتجاوز مجرد التدابير المؤقتة.

الابتكار والتطوير:

جدول (23) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تقديم ابتكارات ومقترحات جديدة

باستمرار

النسبة المئوية	التكرار	تقديم ابتكارات ومقترحات جديدة باستمرار
56.1	110	نعم
43.9	86	لا
100.0	196	المجموع

يوضح الجدول (23) اتجاهات أفراد العينة حول القدرة على تقديم ابتكارات ومقترحات جديدة، حيث أظهرت النتائج أن (56.1%) من المبحوثين يؤكدون ممارستهم لهذا الدور الابتكاري، مقابل (43.9%) يعبرون عن غياب هذه الممارسة أو محدوديتها، إن هذه النتيجة تشير إلى وجود "ثقافة ابتكارية" حاضرة بنسبة جيدة في أوساط جامعة الزاوية، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على مرونة الكوادر البشرية ورغبتهم في التجديد، ومع ذلك، فإن النسبة التي تشير إلى غياب الابتكار (43.9%) تستدعي تحليلاً أعمق؛ فهي قد تعكس وجود "معوقات هيكلية" أو "بيروقراطية جامدة" تخنق المبادرات الفردية وتحد من تدفق الأفكار الجديدة، إن البيروقراطية العلمية الرشيدة لا ينبغي أن تكون عائقاً أمام الإبداع، بل يجب أن توفر "قنوات تنظيمية" (Suggestion Systems) لاستقطاب هذه الابتكارات وتحويلها إلى واقع مؤسسي، إن استمرار هذا التباين يضع الإدارة أمام ضرورة مأسسة "بيئة الإبداع"، لضمان عدم توقف تدفق

المقترحات التطويرية، وتحويل الطاقة الابتكارية المتاحة إلى محرك أساسي لرفع الكفاءة المؤسسية والتميز الأكاديمي.

جدول (24) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الشعور بوجود تطوير مستمر في

المؤسسة

الشعور بوجود تطوير مستمر في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	33.7
لا	130	66.3
المجموع	196	100.0

يكشف الجدول (24) عن مؤشر حرج يعكس حالة من الجمود التنظيمي داخل المؤسسة؛ إذ أفادت الغالبية العظمى من المبحوثين بنسبة (66.3%) بغياب التطوير المستمر، مقابل نسبة ضئيلة (33.7%) ترى وجود توجهات تطويرية، هذه النتيجة تمثل "جرس إنذار" إداري، فهي تشير إلى أن المؤسسة قد وقعت في فخ الركود إلى الوضع الراهن (Status Quo)، مبتعدةً بذلك عن مفهوم "المنظمة المتعلمة" (Learning Organization) التي تتسم بالديناميكية والمرونة في مواكبة المتغيرات البيئية والأكاديمية، إن غياب التطوير المستمر لا يُعد قصوراً تقنياً أو إجرائياً فحسب، بل هو انعكاس لغياب الرؤية الاستراتيجية التجديدية التي تقود المؤسسة نحو التميز؛ مما يؤدي بالضرورة إلى تآكل القدرة التنافسية لجامعة الزاوية، ويخلق بيئة عمل طاردة للابتكار ومحبطة للطموحات، إن هذه النتيجة تفرض ضرورة عاجلة للتحويل من الإدارة التقليدية الجامدة إلى نموذج إداري مرن يتبنى التحسين المستمر (Kaizen) كفلسفة عمل، لضمان مواكبة المؤسسة مع متطلبات العصر وتحويل التطوير من مجرد "شعار" إلى "ممارسة مؤسسية" ملموسة.

أدوات الدراسة والخصائص السيكمترية

تأسيساً على طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى تفصي دور "البيروقراطية العلمية" في تحقيق الكفاءة التنظيمية بجامعة الزاوية، فقد وقع الاختيار على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لكونها الأداة الأكثر ملاءمة لطبيعة مجتمع الدراسة، وقدرتها على استيفاء إجابات دقيقة من عينة واسعة من الموظفين.

1- تصميم أداة الدراسة

تم بناء الاستبانة وتصميمها بعد مراجعة دقيقة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج العينة الاستطلاعية، وقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على (38) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد أساسية تعكس مفهوم البيروقراطية العلمية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية، (بعد المركزية واشتمل على (12) عبارة، بعد تسلسل السلطة واشتمل على (13) عبارة، بعد نظام اللوائح واشتمل على (13) عبارة)، وقد اعتمد مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale) كبديل للإجابة، حيث تتدرج الاستجابات من (بدرجة كبيرة جداً) إلى (بدرجة قليلة جداً)، مما يتيح قياساً دقيقاً لاتجاهات المبحوثين.

2- صدق الأداة (Validity)

للتأكد من أن الأداة تقيس بالفعل ما وُضعت لقياسه، تم التحقق من صدقها عبر مسارين:

الصدق الظاهري (عرض المحكمين): عُرِضت الأداة في صورتها المبدئية على لجنة من أساتذة علم الاجتماع والخبراء المختصين، وقد أجمعت آراء المحكمين على ملائمة الفقرات لمجالاتها العلمية، مع إبداء ملاحظات قيمة حول الصياغة اللغوية؛ وبلغت نسبة اتفاق المحكمين حول صلاحية الفقرات (83%)، مما يؤكد سلامة البناء المعرفي للأداة.

الاتساق الداخلي (Internal Consistency): تم التحقق من مدى اتساق كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه باستخدام "معامل ارتباط بيرسون".

جدول (25): مدى ملائمة فقرات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد المركزية في الدرجة الكلية

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
1	يتم اتخاذ القرارات في المنظمة من قبل الإدارة العليا	0.834**	دال
2	تؤثر المركزية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق وفاعلية المنظمة	0.801**	دال
3	تساهم المركزية في تعزيز الرقابة على جميع الأنشطة في المنظمة ومرونتها	0.810**	دال
4	تسمح المؤسسة التي تعمل بها بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	0.823**	دال

م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
5	كلما زاد حجم منظمة زادت صعوبة التنسيق مما يسبب تأخر اتخاذ القرارات	**0.832	دال
6	تعمل المؤسسة على حد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل	**0.841	دال
7	يوجد مرونة داخل المؤسسة لمواجهة الظروف المتغيرة	**0.801	دال
8	تشجع الأفراد في جميع المستويات في التنظيم على ممارسة المبادأة والإبداع والابتكار على نطاق واسع	**0.813	دال
9	اتخاذ القرار داخل المؤسسة يتم وفقاً لتسلسل الإداري	**0.802	دال
10	تساهم بأرائك في رسم سياسة العمل بالمؤسسة وفقاً لدرجتك	**0.821	دال
11	يوجد متابعة من قبل الجامعة لأداء الموظفين في تنفيذ المهام	**0.831	دال
12	يوجد اتصال فعال بين الموظفين مع الإدارة بالجامعة	**0.823	دال
	المقياس ككل	**0.863	دال

** دالة عند مستوى (0.01).

يُظهر الجدول (25) نتائج التحقق من الاتساق الداخلي لمقياس "المركزية" باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث تراوحت معاملات الارتباط للفقرات بين (0.801 و 0.841) مع دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبلغ معامل ارتباط المقياس ككل (0.863)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات؛ فهذه النتائج المتميزة تشير إلى أن المقياس يتسم بالتجانس والموثوقية العالية، ولا يتطلب أي تعديل أو حذف لفقراته، مما يمنح الدراسة أساساً إحصائياً متيناً يتيح الانتقال بثقة تامة نحو التحليلات الإحصائية المتقدمة للنتائج.

جدول (26): مدى ملائمة فقرات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد تسلسل السلطة في الدرجة

الكلية

ر.م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
1	يوجد رسم توضيحي لتسلسل السلطة للمؤسسة التي تعمل بها	**0.824	دال
2	يساهم وضوح تسلسل السلطة في تحسين التعاون بين الأقسام	**0.814	دال
3	تفويض السلطة في حالة غياب المدير العام للمؤسسة	**0.801	دال
4	اتخاذ القرار في جامعة يتم في حدود نظام العمل	**0.841	دال

5	تساهم بأرائك في رسم سياسة العمل	**0.823	دال
6	تلتزم بالقرارات الصادرة عن الإدارة	**0.835	دال
7	تستجيب لتعليمات المديرين والمشرفين داخل المؤسسة	**0.841	دال
8	يتم تحديد واجبات كل مدير والسلطة المفوضة له ومسئوليته وتوضيح ذلك لجميع العاملين	**0.824	دال
9	هناك قيود ومحددات للسلطة في جميع المستويات الإدارية المختلفة	**0.804	دال
10	يوجد تخصص وتقسيم عمل قائم على الكفاءة العلمية والخبرة	**0.811	دال
11	تحصل دائماً على حقوقك وتمارس واجباتك اتجاه وظيفتك	**0.821	دال
12	يساعد تسلسل السلطة على تقليل التضارب في المهام بين الموظفين	**0.843	دال
13	تؤدي العلاقات الايجابية بين المستويات المختلفة إلى تحسين بيئة العمل	**0.835	دال
	المقياس ككل	**0.861	دال

** دالة عند مستوى (0.01).

يُظهر الجدول (26) مؤشرات إحصائية قوية ومتميزة لمدى اتساق فقرات بعد "تسلسل السلطة" مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.801 و 0.843)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مع بلوغ معامل الارتباط للمقياس ككل (0.861)؛ وهذا يعكس تجانساً داخلياً عالياً واتساقاً قوياً بين مفردات المقياس والهدف الذي تقيسه، مما يؤكد صدق البناء للأداة ويجعلها في صورة نهائية جاهزة للاعتماد دون الحاجة لأي تعديلات، وهو ما يعزز الثقة في سلامة النتائج التي سيتم استخلاصها في مراحل التحليل اللاحقة.

جدول (27): مدى ملائمة فقرات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد نظام اللوائح في الدرجة الكلية

ر.م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
1	يتم تطبيق النظم واللوائح في الجامعة بحيث تتوافق مع رفع مستوى الأداء الوظيفي	**0.834	دال
2	يوجد انتظام في سير المهام والأعمال الإدارية بالجامعة	**0.827	دال
3	يتم اعتماد المعايير المتبعة في الجامعة في تقويم أداء الموظفين	**0.811	دال
4	يتم الإشارة من المتميزين من الموظفين في الجامعة	**0.804	دال

ر.م	الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
5	تلتزم باللوائح والقوانين التي تنصها الجامعة	**0.833	دال
6	تلتزم بالوصول للعمل في الوقت المناسب	**0.823	دال
7	تنجز عملك في الوقت المحدد لك	**0.811	دال
8	تتصرف من عملك حسب الوقت المحدد لك	**0.844	دال
9	تلتزم باحترام رؤسائك وزملائك في الجامعة	**0.827	دال
10	ترك مستويات وواجبات تجاه وظيفتك	**0.831	دال
11	يتم إبلاغك باللوائح عن طريق المنشورات والملصقات	**0.804	دال
12	تؤدي اللوائح المعقدة إلى إبطاء سير العمل وتقليل كفاءة الموظفين	**0.823	دال
13	يتم تعديل اللوائح بمرونة لتلبية احتياجات بيئة العمل المتغيرة	**0.833	دال
	المقياس ككل	**0.856	دال

** دالة عند مستوى (0.01)،

يُظهر الجدول (27) مؤشرات إحصائية تعكس متانة الاتساق الداخلي لفقرات بعد "نظام اللوائح" في مقياس الكفاءة التنظيمية، إذ تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.804 و 0.844)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مع تسجيل معامل ارتباط للمقياس ككل بلغ (0.856)؛ وهي نتائج تؤكد التمتع العالي للأداة بخصائص الصدق البنائي والثبات، مما يعكس تجانساً دقيقاً بين الفقرات وقدرتها على قياس المتغير المستهدف بكفاءة، ويمنح الأساس العلمي الرصين للانتقال بثقة إلى مراحل التحليل الإحصائي الاستدلالي لنتائج الدراسة الحالية.

3- ثبات الأداة (Reliability)

لقياس مدى اتساق الأداة وثباتها عند تكرار التطبيق، تم حساب "معامل ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach) على عينة استطلاعية قوامها (30) موظفاً وموظفة من جامعة الزاوية.

جدول (28) معامل ثبات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد المركزية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لفقرات والدرجة الكلية للمقياس.

ر.م	الفقرات	معامل الثبات
1	يتم اتخاذ القرارات في المنظمة من قبل الإدارة العليا	0.801
2	تؤثر المركزية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق وفاعلية المنظمة	0.814

معامل الثبات	الفقرات	ر.م
0.831	تساهم المركزية في تعزيز الرقابة على جميع الأنشطة في المنظمة ومرونتها	3
0.844	تسمح المؤسسة التي تعمل بها بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	4
0.801	كلما زاد حجم منظمة زادت صعوبة التنسيق مما يسبب تأخر اتخاذ القرارات	5
0.831	تعمل المؤسسة على حد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل	6
0.842	يوجد مرونة داخل المؤسسة لمواجهة الظروف المتغيرة	7
0.841	تشجع الأفراد في جميع المستويات في التنظيم على ممارسة المبادأة والإبداع والابتكار على نطاق واسع	8
0.853	اتخاذ القرار داخل المؤسسة يتم وفقاً لتسلسل الإداري	9
0.821	تساهم بأرائك في رسم سياسة العمل بالمؤسسة وفقاً لدرجتك	10
0.832	يوجد متابعة من قبل الجامعة لأداء الموظفين في تنفيذ المهام	11
0.864	يوجد اتصال فعال بين الموظفين مع الإدارة بالجامعة	12
0.871	المقياس ككل	

يُظهر الجدول (28) نتائج اختبار "ألفا كرونباخ" لقياس الثبات (Reliability) لبعد "المركزية"، حيث تراوحت قيم معامل الثبات للفقرات بين (0.801) و (0.864)، في حين بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0.871)، تُعد هذه النتائج مؤشراً قوياً على الاتساق الداخلي العالي للأداة؛ ففي الدراسات الاجتماعية والإدارية، تُعتبر القيم التي تتجاوز (0.70) مقبولة، وتصبح القيم ممتازة كلما اقتربت من (0.90)، مما يضع أداة الدراسة في نطاق الثبات المرتفع جداً، إن هذه المؤشرات الإحصائية تعزز مصداقية المقياس، وتؤكد أنه يمتلك درجة عالية من الاستقرار والثبات عند تكرار التطبيق، مما يضفي ثقة إضافية على النتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة الميدانية الأساسية، ويؤكد صلاحية المقياس للاستخدام في قياس الكفاءة التنظيمية بجامعة الزاوية.

جدول (29) معامل ثبات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد تسلسل السلطة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لفقرات والدرجة الكلية للمقياس.

معامل الثبات	الفقرات	ر.م
0.830	يوجد رسم توضيحي لتسلسل السلطة للمؤسسة التي تعمل بها	1
0.841	يساهم وضوح تسلسل السلطة في تحسين التعاون بين الأقسام	2
0.821	تفويض السلطة في حالة غياب المدير العام للمؤسسة	3

0.834	اتخاذ القرار في جامعة يتم في حدود نظام العمل	4
0.811	تساهم بأرائك في رسم سياسة العمل	5
0.831	تلتزم بالقرارات الصادرة عن الإدارة	6
0.842	تستجيب لتعليمات المديرين والمشرفين داخل المؤسسة	7
0.831	يتم تحديد واجبات كل مدير والسلطة المفوضة له ومسئوليته وتوضيح ذلك لجميع العاملين	8
0.811	هناك قيود ومحددات للسلطة في جميع المستويات الإدارية المختلفة	9
0.851	يوجد تخصص وتقسيم عمل قائم على الكفاءة العلمية والخبرة	10
0.810	تحصل دائما على حقوقك وتمارس واجباتك اتجاه وظيفتك	11
0.800	يساعد تسلسل السلطة على تقليل التضارب في المهام بين الموظفين	12
0.831	تؤدي العلاقات الايجابية بين المستويات المختلفة إلى تحسين بيئة العمل	13
0.863	المقياس ككل	

أظهرت نتائج اختبار "ألفا كرونباخ" الواردة في الجدول (29) تمتع بعد "تسلسل السلطة" بدرجة ثبات وموثوقية عالية، حيث تراوحت معاملات الثبات للفقرات بين (0.800) و(0.851)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً وتجانساً دقيقاً في استجابات المبحوثين، ويؤكد سلامة بناء الأداة البحثية وقدرتها على قياس المتغير المستهدف بثبات واستقرار عند تكرار التطبيق، مما يمنح أساساً إحصائياً متيناً يضيف مصداقية علمية عالية على النتائج التي ستخلص إليها في الدراسة الميدانية.

جدول (30) معامل ثبات مقياس الكفاءة التنظيمية في بعد نظام اللوائح باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لفقرات والدرجة الكلية للمقياس.

ر.م	الفقرات	معامل الثبات
1	يتم تطبيق النظم واللوائح في الجامعة بحيث تتوافق مع رفع مستوى الأداء الوظيفي	0.821
2	يوجد انتظام في سير المهام والأعمال الإدارية بالجامعة	0.834
3	يتم اعتماد المعايير المتبعة في الجامعة في تقويم أداء الموظفين	0.800
4	يتم الإشارة من المتميزين من الموظفين في الجامعة	0.847
5	تلتزم باللوائح والقوانين التي تنصها الجامعة	0.871
6	تلتزم بالوصول للعمل في الوقت المناسب	0.821
7	تتجز عملك في الوقت المحدد لك	0.835
8	تتصرف من عملك حسب الوقت المحدد لك	0.854
9	تلتزم باحترام رؤسائك وزملائك في الجامعة	0.812
10	تدرك مستويات وواجبات تجاه وظيفتك	0.840

11	يتم إيلاك باللوائح عن طريق المنشورات والملصقات	0.810
12	تؤدي اللوائح المعقدة إلى إبطاء سير العمل وتقليل كفاءة الموظفين	0.834
13	يتم تعديل اللوائح بمرونة لتلبية احتياجات بيئة العمل المتغيرة	0.834
المقياس ككل		0.881

تشير نتائج الجدول (30) إلى تمتع بعد "نظام اللوائح" بدرجة عالية جداً من الثبات والموثوقية، حيث تراوحت قيم معامل "ألفا كرونباخ" للفقرات بين (0.800) و (0.871)، وبلغت للمقياس ككل (0.881)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحدود المطلوبة إحصائياً وتؤكد التجانس القوي بين فقرات المقياس؛ مما يُضفي مصداقية علمية كبيرة على أداة الدراسة ويضمن استقرارها عند التطبيق الميداني، الأمر الذي يعزز من قوة النتائج المتوقعة ويؤهل للانتقال بثقة تامة نحو مرحلة التحليل الإحصائي النهائي للدراسة.

4- إجراءات تصحيح الاستبانة

لتدقيق البيانات ومعالجتها إحصائياً، تم وضع نظام تصحيح يعتمد على توزيع درجات (5-1) لكل إجابة حسب تدرجها (5 درجات لإجابة "بدرجة كبيرة جداً"، 4 درجات لإجابة "بدرجة كبيرة"، 3 درجات لإجابة "بدرجة متوسطة"، 2 درجات لإجابة "بدرجة قليلة").

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي تفصيل الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- أساليب الإحصاء الوصفي (لوصف عينة الدراسة وتحليل التساؤلات):

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages): استخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر، النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ولتوضيح استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة (نعم / لا).

- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): استُخدم لمعرفة مستوى استجابة أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، ولترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها (درجة الموافقة).

- الانحراف المعياري (Standard Deviation): استُخدم لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي؛ لمعرفة مدى تجانس الآراء.

2- أساليب قياس جودة أداة الدراسة (الصدق والثبات):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استُخدم لقياس "الصدق البنائي" (الاتساق الداخلي) للاستبانة، وذلك من خلال حساب مدى ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استُخدم لقياس "ثبات أداة الدراسة" (Reliability)، للتأكد من أن الاستبانة ستعطي نفس النتائج تقريباً إذا أُعيد تطبيقها تحت نفس الظروف.

3- أساليب الإحصاء الاستدلالي (الاختبار الفرضيات):

- اختبار "ت" (T-Test): استُخدم هذا الاختبار الإحصائي لاختبار الفرضيات الخمس للدراسة، وذلك للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتي الدراسة (الذين أجابوا بـ "نعم" والذين أجابوا بـ "لا" على المتغيرات المستقلة مثل التخصص، التسلسل الهرمي، القواعد، وغيرها) في تأثيرها على الكفاءة التنظيمية.

- مستوى الدلالة الإحصائية (Significance Level / P-value): تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) و (0.01) لاتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرضيات الصفرية للدراسة.

الفصل الخامس:

تحليل البيانات وعرض النتائج

- نتائج التساؤل الأول
- نتائج التساؤل الثاني
- نتائج التساؤل الثالث
- نتائج الفرضية الأولى
- نتائج الفرضية الثانية
- نتائج الفرضية الثالثة
- نتائج الفرضية الرابعة
- نتائج الفرضية الخامسة
- عرض النتائج
- التوصيات
- المقترحات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من صحة فرضياتها، وقد تم اعتماد مفتاح تفسير المتوسطات الحسابية التالي للتعرف على نتائج الدراسة المتعلقة بدور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية لدى موظفين بجامعة الزاوية، (1-1.79) بدرجة قليلة جداً، (1.80-2.59) بدرجة قليلة، (2.60-3.39) بدرجة متوسطة، (3.40-4.19) بدرجة كبيرة، (4.20-5) بدرجة كبيرة جداً.

وقد استندت الباحثة في تفسيرها لنتائج المقياس دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية لدى موظفين بجامعة الزاوية على أسلوب ليكرت الذي يُعدّ من أشهر أساليب بناء المقاييس والاختبارات النفسية وأكثرها استخداماً، وتحدد درجة المفحوص على المقياس، في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس، وتحدد في هذه الدراسة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة، حسب اتجاه الفقرة.

نتائج الإجابة عن تساؤلات الدراسة

1- نتائج التساؤل الأول: ما مدى تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد المركزية لدى الموظفين بجامعة الزاوية؟

جدول (31): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها حول مدى تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد المركزية لدى الموظفين بجامعة الزاوية،

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يتم اتخاذ القرارات في المنظمة من قبل الإدارة العليا	3.1531	0.80195	6	متوسطة
2	تؤثر المركزية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق وفاعلية المنظمة	3.3776	0.70914	3	متوسطة
3	تساهم المركزية في تعزيز الرقابة على جميع الأنشطة في المنظمة ومرونتها	3.2245	0.73771	5	متوسطة
4	تسمح المؤسسة التي تعمل بها بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.8776	0.69082	9	متوسطة
5	كلما زاد حجم منظمة زادت صعوبة التنسيق مما يسبب تأخر اتخاذ القرارات	3.5816	0.55328	1	عالية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
6	تعمل المؤسسة على حد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل	3.4286	0.64051	2	عالية
7	يوجد مرونة داخل المؤسسة لمواجهة الظروف المتغيرة	2.9796	0.77101	8	متوسطة
8	تشجع الأفراد في جميع المستويات في التنظيم على ممارسة المبادأة والإبداع والابتكار على مطلق واسع	2.9796	0.77101	8	متوسطة
9	اتخاذ القرار داخل المؤسسة يتم وفقاً لتسلسل الإداري	3.3776	0.70914	3	متوسطة
10	تساهم بأرائك في رسم سياسة العمل بالمؤسسة وفقاً لدرجتك	3.0816	0.83111	7	متوسطة
11	يوجد متابعة من قبل الجامعة لأداء الموظفين في تنفيذ المهام	3.5816	0.55328	1	عالية
12	يوجد اتصال فعال بين الموظفين مع الإدارة بالجامعة	3.3776	0.70914	3	متوسطة
	المقياس ككل	3.2516	0.63928	متوسطة	

استناداً إلى ما كشفت عنه بيانات جدول (31)، يتبين أن إدراك موظفي جامعة الزاوية لأثر المركزية في الكفاءة التنظيمية جاء بمستوى متوسط على المقياس ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.2516) بانحراف معياري (0.63928)، وهو ما يعكس حالة من الاعتدال الحذر في تقييم هذا البعد التنظيمي الجوهرية، وقد تصدرت الفقرتان المتعلقةتان بصعوبة التنسيق في المنظمات كبيرة الحجم ومتابعة أداء الموظفين قائمة الأولويات بمتوسط حسابي (3.5816)، مما يشير إلى وعي الموظفين بالثقل البيروقراطي الذي يُولده التوسع المؤسسي، وهو ما يتقاطع مع ما أشار إليه ويبر في تحليله للنمط البيروقراطي من أن ضخامة الهياكل التنظيمية كثيراً ما تُفضي إلى تصلّب في آليات التنسيق، في المقابل، جاءت الفقرات المرتبطة بمشاركة العاملين في صنع القرار وتشجيع المبادأة والإبداع في مراتب متأخرة بمتوسطات لم تتجاوز (2.87)، وهو ما يكشف عن هيمنة واضحة للنزعة المركزية في بنية اتخاذ القرار داخل الجامعة، ويؤكد أن هامش المشاركة الفعلية للكوادر الوظيفية في رسم السياسات المؤسسية يظل ضيقاً، ويُمكن قراءة هذه النتيجة في سياق البيئة التنظيمية الليبية التي لا تزال تعاني من ترسخ ثقافة القرار المركزي الفوقي، مما يُعيق تحوّل المؤسسات الجامعية نحو نماذج أكثر مرونة وتشاركية، وهو ما يُضعف في نهاية المطاف من قدرتها على تحقيق الكفاءة التنظيمية المنشودة.

2- نتائج التساؤل الثاني: ما مدى تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد تسلسل السلطة لدى الموظفين بجامعة الزاوية؟

جدول (32) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها حول مدى تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد تسلسل السلطة لدى الموظفين بجامعة الزاوية،

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يوجد رسم توضيحي لتسلسل السلطة للمؤسسة التي تعمل بها	3.1735	0.78420	8	متوسطة
2	يساهم وضوح تسلسل السلطة في تحسين التعاون بين الأقسام	3.3776	0.70914	6	متوسطة
3	تفويض السلطة في حالة غياب المدير العام للمؤسسة	3.5306	0.64377	4	عالية
4	اتخاذ القرار في جامعة يتم في حدود نظام العمل	3.3265	0.69365	7	متوسطة
5	تساهم بأرائك في رسم سياسة العمل	2.9286	0.80064	10	متوسطة
6	تلتزم بالقرارات الصادرة عن الإدارة	3.4286	0.71611	5	عالية
7	تستجيب لتعليمات المديرين والمشرفين داخل المؤسسة	3.5816	0.63929	3	عالية
8	يتم تحديد واجبات كل مدير والسلطة المفوضة له ومسؤولياته وتوضيح ذلك لجميع العاملين	2.9694	0.80325	9	متوسطة
9	هناك قيود ومحددات للسلطة في جميع المستويات الإدارية المختلفة	3.6837	0.52812	2	عالية
10	يوجد تخصص وتقسيم عمل قائم على الكفاءة العلمية والخبرة	3.4286	0.71611	5	عالية
11	تحصل دائما على حقوقك وتمارس واجباتك اتجاه وظيفتك	3.3776	0.70914	6	متوسطة
12	يساعد تسلسل السلطة على تقليل التضارب في المهام بين الموظفين	3.3265	0.69365	7	متوسطة
13	تؤدي العلاقات الايجابية بين المستويات المختلفة إلى تحسين بيئة العمل	3.7347	0.50740	1	عالية
	المقياس ككل	3.3744	0.6259	متوسطة	

تكشف نتائج جدول (32) أن تقدير موظفي جامعة الزاوية لأثر تسلسل السلطة في الكفاءة التنظيمية استقر عند مستوى متوسط على المقياس ككل بمتوسط حسابي عام بلغ (3.3744)

وانحراف معياري (0.6259)، غير أن التدقيق في توزيع الفقرات يكشف عن تباين دلالي لافت بين ما هو رسمي منضبط وما هو تشاركي فعلي، فقد احتلت الفقرة المتعلقة بإيجابية العلاقات بين المستويات الإدارية المرتبة الأولى بمتوسط (3.7347)، تلتها الفقرة الخاصة بوجود قيود ومحددات للسلطة عبر المستويات بمتوسط (3.6837)، وهو ما يُشير إلى أن الموظفين يُدركون جيداً الحدود الرسمية للسلطة ويُقرّون بأثرها في ضبط بيئة العمل، وهو ما يتسق مع المقولة الفيبرية القائلة بأن الهيمنة القانونية العقلانية تستمد مشروعيتها من وضوح القواعد والتراتبية المؤسسية، بيد أن الصورة تتعقد حين نلاحظ تراجع الفقرات المرتبطة بمشاركة الموظف في رسم سياسة العمل وتحديد واجبات المديرين وتوضيحها للعاملين، إذ لم تتجاوز متوسطاتها (2.92) و(2.96) على التوالي، مما يُنبئ بأن التسلسل الهرمي في جامعة الزاوية يُمارَس في الغالب بوصفه آلية للضبط الفوقي لا أداة للتمكين المؤسسي، وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن البنية التنظيمية للجامعة لا تزال تعمل وفق منطق السلطة الإجرائية المغلقة، حيث يلتزم الموظف بالتعليمات ويستجيب لها دون أن يُشكّل طرفاً فاعلاً في صياغة القرار، وهو ما يُضعف من قدرة المؤسسة على تحويل تسلسل سلطتها إلى رافعة حقيقية للكفاءة التنظيمية.

3- نتائج التساؤل الثالث: ما مدى تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد نظام اللوائح لدى الموظفين بجامعة الزاوية؟

جدول (33) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها حول مدى تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد نظام اللوائح لدى الموظفين بجامعة الزاوية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يتم تطبيق النظم واللوائح في الجامعة بحيث تتوافق مع رفع مستوى الأداء الوظيفي	3.1735	0.84763	8	متوسطة
2	يوجد انتظام في سير المهام والأعمال الإدارية بالجامعة	3.5816	0.55328	5	عالية
3	يتم اعتماد المعايير المتبعة في الجامعة في تقويم أداء الموظفين	3.4796	0.55893	6	عالية
4	يتم الإشارة من المتميزين من الموظفين في الجامعة	3.2347	0.83268	7	متوسطة
5	تلتزم باللوائح والقوانين التي تنصها الجامعة	3.6327	0.54326	4	عالية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
6	تلتزم بالوصول للعمل في الوقت المناسب	3.7347	0.50740	2	عالية
7	تنجز عملك في الوقت المحدد لك	3.5306	0.64377	5	عالية
8	تنصرف من عملك حسب الوقت المحدد لك	3.0816	0.83111	10	متوسطة
9	تلتزم باحترام رؤسائك وزملائك في الجامعة	3.3776	0.70914	6	متوسطة
10	تدرك مستويات وواجبات تجاه وظيفتك	3.5306	0.64377	5	عالية
11	يتم إبلاغك باللوائح عن طريق المنشورات والملصقات	3.6837	0.52812	3	عالية
12	تؤدي اللوائح المعقدة إلى إبطاء سير العمل وتقليل كفاءة الموظفين	3.7857	0.48038	1	عالية
13	يتم تعديل اللوائح بمرونة لتلبية احتياجات بيئة العمل المتغيرة	3.1327	0.79276	9	متوسطة
	المقياس ككل	3.4584	0.59664		عالية

تُفصّل نتائج جدول (33) عن مشهد تنظيمي بالغ الدلالة، إذ جاء المتوسط الحسابي العام لُبعد نظام اللوائح (3.4584) بانحراف معياري (0.59664) ليُسجّل المستوى الوحيد الذي بلغت فيه تقديرات الموظفين درجةً عاليةً مقارنةً بالأبعاد السابقة، مما يعني أن اللوائح والأنظمة تحتل حضوراً واضحاً في الوعي المؤسسي لدى منتسبي جامعة الزاوية، غير أن الفقرة التي تصدّرت الترتيب بمتوسط (3.7857) كانت لافتةً من حيث مضمونها، إذ تتعلق بأثر اللوائح المعقدة في إبطاء سير العمل وتقليل كفاءة الموظفين، وهو ما يُشكّل مفارقة جوهرية تكشف أن الموظفين يقرّون في الوقت ذاته بوجود اللوائح وبعائقيتها، وكأن المنظومة اللوائحية تُحقّق حضورها الشكلي على حساب وظيفتها الجوهرية المتمثلة في تيسير الأداء لا تعقيده، وفي السياق ذاته، احتلت الفقرتان المرتبطتان بالالتزام بمواعيد الحضور وإبلاغ الموظفين باللوائح عبر المنشورات مراتب متقدمة بمتوسطين (3.7347) و(3.6837) على التوالي، مما يُشير إلى أن الالتزام باللوائح يتمركز في جانبه الشكلي الإجرائي أكثر من ارتباطه بمنطق تحسين الأداء، في المقابل، تراجعت الفقرات المتصلة بمرونة تعديل اللوائح وتوافقها مع رفع مستوى الأداء الوظيفي لتحلّ المراتب الأخيرة بمتوسطات (3.13) و(3.17)، وهو ما يُكرّس صورة نمطية لمؤسسة تتعامل مع اللوائح بوصفها نصوصاً جامدة لا أدوات حية قابلة للتكيف، وهو ما يتعارض مع متطلبات الكفاءة التنظيمية في ظل بيئات عمل متغيرة تستدعي مرونة مؤسسية حقيقية.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (التخصص وتقسيم العمل) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (التخصص وتقسيم العمل) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

جدول (34) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية لدى موظفي جامعة الزاوية وفقا لمتغير التخصص وتقسيم العمل،

المقياس	التخصص وتقسيم العمل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المركزية	نعم	120	44.3667	3.62051	25.542	0.000
	لا	76	30.5789	3.77805	25.298	
تسلسل السلطة	نعم	120	49.5500	3.11367	25.781	0.000
	لا	76	34.8947	4.84858	23.464	
نظام اللوائح	نعم	120	50.4833	2.27881	28.299	0.000
	لا	76	36.2368	4.71839	24.570	
المقياس ككل	نعم	120	144.4000	8.90321	27.054	0.000
	لا	76	101.7105	13.18769	24.859	

تُجَلَّى نتائج جدول (34) المتعلق باختبار (ت) دلالة إحصائية بالغة الأثر، إذ رُفِضَت الفرضية الصفرية القائلة بانعدام الفروق بين مجموعتي الدراسة على جميع أبعاد مقياس الكفاءة التنظيمية، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) الذي يقع دون العتبة المعتمدة (0.05)، مما يُثَبِّت إحصائياً أن التخصص وتقسيم العمل متغير فارق في تشكيل إدراك الموظفين للكفاءة التنظيمية بجامعة الزاوية، وقد جاءت الفجوة بين المجموعتين واسعةً ولافتةً على مستوى الدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغ متوسط من يعملون وفق تخصصاتهم (144.40) مقابل (101.71) لمن لا يعملون في مجال تخصصهم، وهو تباين يكشف عن أثر عميق للتوافق الوظيفي في رفع

مستوى الأداء المؤسسي، وعلى صعيد الأبعاد الفرعية، سجّل بُعد نظام اللوائح أعلى قيمة لاختبار (ت) بلغت (28.299)، يليه بُعد تسلسل السلطة بقيمة (25.781)، ثم بُعد المركزية بقيمة (25.542)، وهو ما يُشير إلى أن الموظفين المُوظَّفين في تخصصاتهم يمتلكون وعياً أعمق بالأطر التنظيمية وأقدر على التفاعل معها إيجاباً، وتتسجم هذه النتائج انسجماً تاماً مع المقولات الكلاسيكية في علم الاجتماع التنظيمي التي تؤكد أن تقسيم العمل القائم على الكفاءة العلمية لا يُعزز الفاعلية الفردية فحسب، بل يُرسّخ التماسك البنيوي للمؤسسة ويرفع من قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية، وهو ما يُفسّر الهوة الواسعة التي رصدها الجدول بين من يعملون في تخصصهم ومن هم خارجه.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (التسلسل الهرمي) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

جدول (35) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية لدى موظفي جامعة الزاوية وفقاً لمتغير التسلسل الهرمي

المقياس	التسلسل الهرمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المركزية	نعم	106	45.2075	2.95592	25.488	0.000
	لا	90	31.7333	4.39816	24.709	
تسلسل السلطة	نعم	106	50.3774	2.24437	24.635	0.000
	لا	90	36.2000	5.40329	23.247	
نظام اللوائح	نعم	106	51.0755	1.68861	23.262	0.000
	لا	90	37.7556	5.60560	21.721	
المقياس ككل	نعم	106	146.6604	6.75262	24.899	0.000
	لا	90	105.6889	15.27989	23.560	

تُفضي نتائج جدول (35) إلى رفض الفرضية الصفرية الثانية بصورة قاطعة، إذ أثبت اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عالية بين مجموعتي الدراسة على جميع أبعاد الكفاءة التنظيمية وعلى المقياس ككل، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) الذي يقع دون الحد المعتمد (0.05)، مما يُرسّخ القناعة البحثية بأن التسلسل الهرمي متغيّر محوري في تحديد مستوى الكفاءة التنظيمية لدى موظفي جامعة الزاوية، وقد جَلَّتْ الفجوة في الدرجة الكلية للمقياس عمقاً

هذا الأثر، حيث بلغ متوسط من يعملون ضمن تسلسل هرمي واضح (146.66) في مقابل (105.69) لمن لا يعملون في ظل هذا التسلسل، وهو تباين يزيد على أربعين درجة يكشف عن دور التراتبية الهيكلية في ضبط السلوك المؤسسي ورفع مستوى الأداء، وعلى صعيد الأبعاد الفرعية، تصدر بُعد المركزية قائمة الفروق بقيمة (ت) بلغت (25.488)، في حين سجل بُعد نظام اللوائح أعلى فجوة في المتوسطات الحسابية بين المجموعتين، إذ بلغت (51.07) مقابل (37.75)، وهو ما يُنبئ بأن الموظفين الذين ينتظمون ضمن تسلسل هرمي مُحدد يمتلكون قدرة أوضح على استيعاب اللوائح والتفاعل معها وتوظيفها في خدمة الأداء الوظيفي، وتتسجم هذه النتائج مع ما أرساه دوركهايم في تحليله للتضامن العضوي من أن تقسيم الأدوار ووضوح التراتبية يُؤلّدان نظاماً من التكامل الوظيفي الذي يُعلي من فاعلية المؤسسة، وهو ما تُترجمه بيانات الجدول بوضوح في السياق التنظيمي لجامعة الزاوية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (القواعد والإجراءات) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، التسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

جدول (36) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية لدى موظفي جامعة الزاوية وفقاً لمتغير القواعد والإجراءات،

المقياس	القواعد والإجراءات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المركزية	نعم	130	43.7231	4.13534	23.743	0.000
	لا	66	29.7576	3.35610	25.404	
تسلسل السلطة	نعم	130	48.9385	3.67213	25.412	0.000
	لا	66	33.8788	4.37305	24.008	
نظام اللوائح	نعم	130	49.9077	2.96608	28.375	0.000
	لا	66	35.2121	4.19346	25.424	
المقياس ككل	نعم	130	142.5692	10.66178	26.229	0.000
	لا	66	98.8485	11.72275	25.427	

أسفرت نتائج جدول (36) عن رفض الفرضية الصفرية الثالثة بدلالة إحصائية بالغة، إذ كشف اختبار (ت) عن فروق جوهرية بين مجموعتي الدراسة على جميع أبعاد مقياس الكفاءة التنظيمية وعلى درجته الكلية، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) الذي يقع دون العتبة المعتمدة

(0.05)، مما يُثبت أن متغير القواعد والإجراءات يُمثّل عاملاً تفسيرياً حاسماً في تمايز مستويات الكفاءة التنظيمية بين موظفي جامعة الزاوية، وتتجلى حدة هذا التمايز في الدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغ متوسط من يعملون في ظل قواعد وإجراءات واضحة (142.57) في مقابل (98.85) لمن يفتقرون إلى هذا الإطار، وهي هوة تتجاوز ثلاثاً وأربعين درجة تُعكس عمق الأثر الذي تتركه المنظومة الإجرائية في البنية الأدائية للمؤسسة، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، سجّل بُعد نظام اللوائح أعلى قيمة لاختبار (ت) بلغت (28.375)، وهو ما يُفسّر بأن القواعد والإجراءات الواضحة تهيئ البيئة الأمثل لاستيعاب اللوائح المؤسسية والتفاعل معها بفاعلية، في حين جاء بُعد المركزية بأدنى قيم الفروق نسبياً، مما يُلح إلى أن تركز القرار قد يستمر بصرف النظر عن مدى وضوح الإجراءات، وتتسجم هذه النتائج مع ما أرساه ميرتون في نقده للبيروقراطية من أن القواعد المُقننة حين تنتظم وتُطبّق بشكل سليم تتحول من قيود شكلية إلى موارد تنظيمية تُعزز الانسجام الوظيفي وتُصون الكفاءة المؤسسية، وهو ما تُؤكدّه بيانات الجدول في السياق الأكاديمي الليبي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (العقلانية واتخاذ القرار) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، وتسلسل السلطة، ونظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

جدول (37) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية لدى موظفي جامعة الزاوية وفقاً لمتغير العقلانية واتخاذ القرار،

المقياس	العقلانية واتخاذ القرار	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
المركزية	نعم	56	47.4643	.78542	13.573	0.000
	لا	140	35.6429	6.48859	21.172	
تسلسل السلطة	نعم	56	52.0000	.00000	11.411	0.000
	لا	140	40.6143	7.45498	18.071	
نظام اللوائح	نعم	56	52.0000	.00000	9.804	0.000
	لا	140	42.1429	7.51265	15.525	
المقياس ككل	نعم	56	151.4643	.78542	11.555	0.000
	لا	140	118.4000	21.37530	18.272	

تُقدّم نتائج جدول (37) مشهداً إحصائياً استثنائياً يستحق وقفةً تحليلية متأنية، إذ رُفضت الفرضية الصفرية الرابعة بدلالة إحصائية قاطعة عند مستوى (0.000) على جميع أبعاد المقياس، غير أن اللافت هنا لا يقتصر على وجود الفروق بل يمتد إلى طبيعتها الكمية غير المألوفة، فقد سجّلت مجموعة من يعملون وفق منطق العقلانية واتخاذ القرار الرشيد انحرافاً معيارياً بلغ (0.785) على المقياس ككل، بل انعدم الانحراف كلياً عند بُعدي تسلسل السلطة ونظام اللوائح ليبلغ (0.000)، وهو ما يُشير إلى تجانس تام في استجابات هذه المجموعة يكاد يكون نادراً في البحوث الاجتماعية، ويعكس درجة عالية من الاتساق في تصوّر هؤلاء الموظفين للمنظومة التنظيمية، وعلى صعيد الدرجة الكلية للمقياس، بلغ متوسط المجموعة التي تعمل وفق معايير العقلانية (151.46) في مقابل (118.40) للمجموعة الثانية، وهو تفاوت يتجاوز ثلاثاً وثلاثين درجة يُجسّد الأثر التنظيمي العميق للعقلانية في رفع سقف الكفاءة المؤسسية، وتكتسب هذه النتيجة ثقلاً نظرياً مضاعفاً حين تُقرأ في ضوء المشروع الفيبيري الكبير الذي جعل من العقلانية عصب البيروقراطية الحديثة وشرط إمكانها، إذ يبدو أن الموظفين الذين يُمارسون القرار وفق معايير موضوعية محدّدة يحتلون موقعاً مغايراً في البنية التنظيمية يُمكنهم من استيعاب أبعاد الكفاءة التنظيمية والتفاعل معها بمستوى أرقى، وهو ما يُؤكد في السياق الليبي أن غياب العقلانية في منظومة القرار ليس مجرد ثغرة إجرائية بل هو عائق بنيوي يُقيّد قدرة المؤسسة الجامعية على بلوغ كفاءتها التنظيمية المنشودة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور البيروقراطية العلمية من حيث (التوصيف والترقية على أساس الجدارة) وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية.

جدول (38) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس تحقيق الكفاءة التنظيمية لدى موظفي جامعة الزاوية وفقاً لمتغير التوصيف والترقية على أساس الجدارة،

المقياس	التوصيف والترقية على أساس الجدارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
المركزية	نعم	100	45.6400	2.43510	26.194	0.000
	لا	96	32.1250	4.52188	25.900	

0.000	24.209	1.65218	50.7600	100	نعم	تسلسل
	23.796	5.56363	36.6875	96	لا	السلطة
0.000	22.196	1.17017	51.3800	100	نعم	نظام اللوائح
	21.780	5.78470	38.2708	96	لا	
0.000	24.531	5.09819	147.7800	100	نعم	المقياس
	24.126	15.75448	107.0833	96	لا	ككل

تُثبت نتائج جدول (38) رفض الفرضية الصفرية الخامسة بدلالة إحصائية بالغة عند مستوى (0.000) على جميع أبعاد الكفاءة التنظيمية وعلى المقياس ككل، وهو ما يُرسي حقيقة بحثية محورية مفادها أن التوصيف الوظيفي والترقية القائمة على معيار الجدارة يُمثّلان ركيزة تنظيمية لا غنى عنها في تحديد مستوى الكفاءة المؤسسية بجامعة الزاوية، وتتجلى حدة الأثر في الدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغ متوسط المجموعة التي تعمل وفق منظومة الجدارة (147.78) في مقابل (107.08) لمن يفتقرون إلى هذا المعيار، وهي هوة تربو على أربعين درجة تعكس مدى ما تُحدثه الجدارة من تحول نوعي في الأداء المؤسسي، ولعل الأكثر دلالة في هذه النتائج هو الانحراف المعياري الضيق جداً الذي سجلته المجموعة الأولى على بُعد نظام اللوائح، إذ لم يتجاوز (1.17) مقارنةً بـ (5.78) للمجموعة الثانية، مما يُنبئ بأن العاملين في ظل التوصيف والترقية بالجدارة يُشكّلون كتلةً متجانسة في فهمهم للمنظومة اللوائية والانضباط بها، في حين تشتت استجابات مجموعة اللاجدارة وتباين تبايناً واضحاً يعكس غياب المرجعية التنظيمية الموحدة، وفي ضوء ذلك، يمكن القراءة أن المؤسسة الجامعية التي تُسند المناصب وتقرر الترقيات بناءً على اعتبارات خارج نطاق الكفاءة والجدارة إنما تُقوّض لبناتها التنظيمية من الداخل، وتُعيد إنتاج ثقافة مؤسسية هشة تُضعف قدرتها على تحقيق أهدافها، وهو ما يتصادى مع التحذيرات التي أطلقها علماء التنظيم من أن الوساطة والمحسوبية حين تحل محل الجدارة لا تُفسد الموارد البشرية فحسب، بل تُدمر المنطق العقلاني الذي تقوم عليه البيروقراطية بوصفها نظاماً للحكومة المؤسسية.

مناقشة نتائج الدراسة:

1- أشارت نتائج الدراسة أن تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد المركزية لدى الموظفين بجامعة الزاوية، جاء بدرجة متوسطة، حيث احتلت الفترتين التي تنص على (كلما زاد حجم

منظمة زادت صعوبة التنسيق مما يسبب تأخر اتخاذ القرارات - يوجد متابعة من قبل الجامعة لأداء الموظفين في تنفيذ المهام) المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (3.5816) وانحراف معياري (0.55328)، يليها من حيث الأهمية الفقرة، فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.4286) وانحراف معياري (0.64051) وهي تنص على (تعمل المؤسسة على حد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل) جاءت بدرجات عالية، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرات بنفس المتوسط الحسابي (3.3776) وانحراف معياري (0.70914) وهي تنص على (تؤثر المركزية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق وفاعلية المنظمة - اتخاذ القرار داخل المؤسسة يتم وفقاً لتسلسل الإداري - يوجد اتصال فعال بين الموظفين مع الإدارة بالجامعة) جاءت بدرجات متوسطة،

2- أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير الكفاءة التنظيمية في بُعد تسلسل السلطة لدى الموظفين بجامعة الزاوية جاء بدرجة متوسطة على مستوى المقياس ككل بمتوسط حسابي (3.3744)، بيد أن التدقيق في الفقرات المتصدرة يكشف عن مستوى عالٍ في أبرزها، إذ احتلت الفقرة التي تنص على (تؤدي العلاقات الإيجابية بين المستويات المختلفة إلى تحسين بيئة العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7347) وانحراف معياري (0.50740) بدرجة عالية، يليها الفقرة التي تنص على أن هناك قيوداً ومحددات للسلطة في جميع المستويات الإدارية المختلفة بدرجة عالية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6837) وانحراف معياري (0.52812)، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (تستجيب لتعليمات المديرين والمشرفين داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي (3.5816) وانحراف معياري (0.63929) بدرجة عالية أيضاً، وهو ما يشير إلى أن الجانب العلائقي والضبطي في تسلسل السلطة يحظى بتقدير مرتفع لدى الموظفين، في حين تراجعت الفقرات المتعلقة بمشاركتهم الفعلية في رسم سياسة العمل لتحتل مراتب متأخرة بدرجات متوسطة.

3- بينت نتائج الدراسة أن تأثير الكفاءة التنظيمية في بعد نظام اللوائح لدى الموظفين بجامعة الزاوية، جاء بدرجة عالية، حيث احتلت التي تنص على (تؤدي اللوائح المعقدة إلى إبطاء

سير العمل وتقليل كفاءة الموظفين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7857) وانحراف معياري (0.48038)، يليها من حيث الأهمية الفقرة التي تنص على (تلتزم بالوصول للعمل في الوقت المناسب) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.7347) وانحراف معياري (0.50740)، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (يتم إبلاغك باللوائح عن طريق المنشورات والملصقات) بمتوسط الحسابي (3.6837) وانحراف معياري (0.52812) جاءت بدرجات عالية.

4- أكدت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مدى تحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، وتسلسل السلطة، ونظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية وفقاً لمتغير التخصص وتقسيم العمل ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن توزيع العمل في أقسامهم يتم بناء على تخصصاتهم،

5- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مدى تحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، وتسلسل السلطة، ونظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية وفقاً لمتغير التسلسل الهرمي ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن التسلسل الهرمي في مؤسسة واضح ومحدد.

6- أشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مدى تحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية وفقاً لمتغير القواعد والإجراءات ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن القواعد والإجراءات المتبعة بالمؤسسة محددة،

7- أكدت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مدى تحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، وتسلسل السلطة، ونظام اللوائح) لدى موظفي جامعة الزاوية وفقاً لمتغير العقلانية واتخاذ القرار ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن اتخاذ القرارات يتم بناء على معايير واضحة.

8- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مدى تحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها (المركزية، تسلسل السلطة، نظام اللوائح) لدى موظفي جامعة

الزاوية وفقاً لمتغير التوصيف والترقية على أساس الجدارة ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأنّ التوصيف والترقية في المؤسسة يتم على أساس الجدارة.

مناقشة النتائج

1- كشفت الدراسة عن التأثير المتوسط للمركزية على الكفاءة التنظيمية وبروز إشكالية بطء القرارات مع كبر حجم المنظمة، كمرآة عاكسة للتوتر الكلاسيكي في "النظرية البنائية الوظيفية"، وتحديدًا ما أشار إليه "بارسونز" حول متطلبات المواءمة والتكامل، فالموظفون يدركون أن تضخم الهيكل الإداري يولد اختناقات تعيق الانسيابية، وهو ما ينسجم تماماً مع دراسة (مراد، 2023) التي أكدت أن المركزية المرتفعة ترسخ تسلسلاً هرمياً يقيد سرعة القرار ويحد من المرونة، متفقة في ذلك مع دراسة (الغابر، 2023) التي اعتبرت المركزية عائقاً يمارس ضغطاً سلبياً على الفاعلية، وفي السياق الأجنبي، تتقاطع هذه النتيجة بوضوح مع ما توصلت إليه دراسة (Trinidad, 2025) التي أوضحت أن البيروقراطيات التعليمية التقليدية تفشل في تحقيق أهدافها ما لم يتم تفعيل "شبكات وسيطة" تخفف من حدة المركزية، على النقيض من ذلك، تتعارض هذه المخرجات نسبياً مع الفلسفة الضمنية لدراسة (Lucciarini et al., 2025) المطبقة في إيطاليا، والتي نظرت إلى المركزية ليس كعائق حتمي، بل كإطار يمكن تجاوزه بفاعلية عبر إدراك الموظفين لـ "السلطة التقديرية" كظاهرة متجذرة تنظيمياً تسمح بمرونة استثنائية، ويُعزى هذا الاختلاف الجوهرى إلى التباين الحاد في النضج المؤسسي والبيئة الثقافية؛ فبينما تعتمد المؤسسات الأوروبية على التمكين والمبادرة الفردية لتجاوز الجمود المركزي، لا تزال بيئة جامعة الزاوية تعتمد على النمط الفيبييري الصارم الذي يربط بين كبر الحجم وتعقد التنسيق، مما يجعل المركزية عبئاً تشغيلياً ملحوظاً، رغم إقرار الموظفين بوجود جهود مؤسسية ومتابعة لمحاولة ترويض هذا الروتين وتقليص آثاره السلبية على الاتصال التنظيمي.

2- أظهرت الدراسة تأثيراً متوسطاً لتسلسل السلطة ككل، ولكن بتباينات داخلية لافتة؛ حيث حظيت العلاقات الإيجابية وتقيد السلطة بدرجات عالية، بينما تراجعت مستويات المشاركة الفعلية، يفسر هذا التباين من خلال ما طرحه "أزبونو" حين أضاف البعد الاجتماعي المعقد داخل التنظيم، حيث يسعى الموظفون لتعويض الرقابة الصارمة ببناء روابط إنسانية

مرنة، وتتوافق هذه النتيجة جذرياً مع دراسة (عبد الكريم، 2022) التي أثبتت أن وضوح تسلسل السلطة يدعم الكفاءة، شريطة ألا يتحول إلى أداة هيمنة تلغي الجدارة، كما تعزز دراسة (Prætorius & Hasle, 2025) هذا التوجه؛ إذ بينت أن دمج القيم المهنية مع البيروقراطية يحول التسلسل الهرمي من أداة قمع إلى "سقالة" داعمة للتعاون، وهو ما يفسر تقدير الموظفين للعلاقات الإيجابية، وفي اتجاه مغاير، تتعارض هذه النتيجة مع مخرجات دراسة (حسن وإبراهيم، 2021) التي طبقت في جامعة الوادي الجديد، والتي أظهرت أن كفاءة الأداء والمواطنة التنظيمية تتطلب مستويات مرتفعة من "التفكير الاستراتيجي" والتشاركية العميقة التي تتجاوز مجرد الاستجابة لتعليمات المديرين، وهو الجانب الذي سجل تراجعاً في جامعة الزاوية، ويمكن ترجيح سبب هذا الاختلاف إلى طبيعة "المنهجية القيادية" المتبعة؛ ففي حين تتجه بعض الجامعات لتبني نماذج القيادة التحويلية التي تشرك الموظف في رسم السياسات، يبدو أن البيئة الإدارية في جامعة الزاوية لا تزال تميل إلى ترسيخ ثقافة "الامتثال الآمن" والطاعة الوظيفية، حيث يفضل الموظف الالتزام بحدود سلطته والاستجابة للمشرفين كضمانة للاستقرار، معتمداً على العلاقات الطيبة لتلطيف صرامة التسلسل الهرمي بدلاً من السعي لتغيير آلياته والمشاركة في صنعه.

3- أظهرت الدراسة الدرجة العالية لتأثير "نظام اللوائح"، مع تصدر حقيقة أن "اللوائح المعقدة تبطئ العمل" واقترانها بالالتزام الموظفين المرتفع بالحضور والإبلاغ الرسمي، هذه الحالة تجسد بدقة انتقادات "سليزنيك" الذي جادل بأن القواعد الرسمية وحدها غير كافية وأحياناً تعيق التكيف مع البيئة، وتتسق هذه الرؤية الميدانية مع دراسة (Hashimov, 2025) التي أوضحت عبر تحليلها للنظرية الفيبيرية أن الجمود البيروقراطي والتقيد الحرفي باللوائح يخلق معوقات عملية تتطلب حلولاً وتدخلات لتطويعها بما يخدم الأهداف المعاصرة دون تصلب، كما تتوافق مع دراسة (خرخاش، 2015) التي اعتبرت أن تجاوز اللوائح التقليدية نحو إدارة الجودة الشاملة هو السبيل لرفع الفعالية، بالمقابل، تتقاطع هذه النتيجة بشكل يميل إلى التعارض مع دراسة (حسين والفراني، 2020) المطبقة مسبقاً في ذات الجامعة، والتي نظرت إلى تبسيط الإجراءات وتحديث القوانين كـ "رافعة أساسية" لرفع الكفاءة،

وليس كعنصر إبطاء، ولعل مبرر هذا الاختلاف، رغم وحدة المكان، يكمن في الزاوية التي يُنظر منها إلى "اللوائح"؛ فالدراسة السابقة ركزت على "الوضع المأمول" المتمثل في هندسة الإجراءات وتحديثها لتصبح محفزة، في حين أن النتيجة الحالية تعكس "الواقع المعاش" المكتظ بتعقيدات تراكمية، الموظف في المؤسسة الليبية يشعر بوطأة التعليمات الورقية المعقدة التي تستهلك وقته، ورغم انصياعه لها (كالالتزام بالحضور أو متابعة المنشورات)، إلا أنه يدرك تماماً أنها تعمل كقيد روتيني يعطل الإنتاجية، مما يفرض ضرورة الانتقال من البيروقراطية الآلية إلى البيروقراطية العلمية الرشيدة.

4- أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الموظفين الذين تُوزع مهامهم وفقاً لتخصصاتهم الدقيقة، عن انتصار جوهري لمبدأ "تقسيم العمل" الذي يُعد حجر الزاوية في النموذج المثالي لـ "ماكس فيبر"، فحين يوضع الشخص المناسب في المكان الذي يعكس تكوينه المعرفي، ترتفع مؤشرات الأداء بشكل تلقائي، وتجد هذه النتيجة دعماً قوياً في مخرجات دراسة (الغابر، 2023)، التي استنتجت بوضوح أن بُعد "التخصص" يساهم بفعالية استثنائية في تعزيز الكفاءة التشغيلية ويخفف من التداعيات السلبية للمركزية، كذلك، تتناغم هذه المعطيات مع دراسة (أبو الخير وآخرون، 2023) التي أكدت أن توظيف "المعرفة التنظيمية" ونقل الخبرات بين الأكاديميين والإداريين بناءً على تخصصاتهم هو المحرك الأساسي للكفاءة المهنية، في الجهة المقابلة، تطرح دراسة (Iršová & Havránek, 2010) محاذير منهجية قد تتعارض جزئياً مع هذا الاندفاع نحو التخصص المطلق؛ إذ حذرت من دمج أبعاد متباينة في مؤشر واحد، مشيرة إلى أن التركيز الشديد على تقسيم العمل قد يرفع "كفاءة التكاليف" لكنه قد يضر بـ "كفاءة الأرباح/المخرجات" إذا غاب التنسيق، ويمكننا ترجيح سبب هذا التباين إلى الفجوة بين التنظير الشامل والواقع التشغيلي؛ فبينما تحذر الدراسات المتقدمة من التوقع داخل التخصصات الدقيقة التي تخلق جزراً منعزلة (Silos) تعيق الرؤية الكلية، تعاني المؤسسات في الدول النامية، ومنها جامعة الزاوية، من العشوائية وتداخل الصلاحيات، لذا، يمثل "التخصص وتقسيم العمل" في بيئة الجامعة المبحوثة مطلباً ملحاً وخطوة أولى

ضرورة للخلاص من الفوضى، مما يجعل أثره الإيجابي على الكفاءة التنظيمية مباشراً وحاسماً مقارنة بالبيئات المؤسسية الأكثر تعقيداً.

5- أبرزت النتائج تلازماً إيجابياً دالاً إحصائياً بين وضوح التسلسل الهرمي وتحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وهو ما يؤصل لنظرة واقعية تنفي فكرة أن الهرمية هي مجرد عائق إداري، بل تؤكد دورها كأداة للضبط الموجه وفقاً لمقاربات "المدخل البنائي الوظيفي"، تتناغم هذه النتيجة بشكل متطابق مع دراسة (عبد الكريم، 2022) التي بحثت دوائر محافظة إربد، وخلصت إلى أن تحديد خطوط السلطة وتوضيح التسلسل الهرمي يساهمان في تقليص التضارب في المسؤوليات ويعززان من كفاءة الأداء الإداري بشكل ملحوظ، كما تتسجم مع الطرح العميق لدراسة (Prætorius & Hasle, 2025) التي رأت أن التنظيم البيروقراطي الهرمي، إذا تم توظيفه بوعي، يعمل كـ "سقالة هيكلية" لا غنى عنها لضمان استقرار بيئة العمل، من ناحية أخرى، تبدو هذه النتيجة في حالة من التعارض الفلسفي مع دراسة (كعكي، 2021) التي اعتبرت أن النمط الهرمي والمركزية يفرزان "مقاومة ثقافية" وجموداً يعيق الرشاقة التنظيمية، داعية إلى هياكل مسطحة واستجابة سريعة، يكمن التفسير المنطقي لهذا التباين في طبيعة الاحتياجات التنظيمية للمؤسسة في مسار تطورها؛ فالدراسات التي تطالب بتحطيم الهرمية تنطلق من بيئات وصلت إلى حد الإشباع التنظيمي وتبحث عن الابتكار والتفكير الاستراتيجي المستقل، بينما الموظف في جامعة الزاوية، وسط تحديات المرحلة الانتقالية في ليبيا، يبحث بشغف عن "الأمان الوظيفي" و"اليقين الإداري"، إن الهرم الواضح في هذه البيئة لا يعني بالضرورة الاستبداد، بل يعني غياب العشوائية ومعرفة مصدر الأوامر ووجهة المساءلة، وهو ما يُعد شرطاً قليلاً وأساسياً قبل القفز نحو تبني نماذج الرشاقة التنظيمية.

6- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح من يرون أن القواعد والإجراءات بالمؤسسة محددة وواضحة، مما يبرهن على أن الغموض الإجرائي هو العدو الأول للكفاءة التنظيمية، تعيدنا هذه النتيجة إلى إسهامات "جولدنز" الذي سعى للتوفيق بين النموذج العقلاني والنسق الطبيعي، مؤكداً ضرورة وجود قواعد كلية ضابطة، وتتأكد صحة هذه النتيجة بمقارنتها مع دراسة (دسوقي وآخرون، 2021)، التي أثبتت جلياً أن

الكفاءة لا يمكن أن تتمو في "فراغ إجرائي"، وأن القواعد المحددة تمنع عشوائية التطوير وتعزز الثقافة التنظيمية المانعة للتعثّر، كذلك، تدعم دراسة (حسين والفرزاني، 2020) هذه الخلاصة باعتبار أن تحديث القوانين ورسم الإجراءات الواضحة يرفع من جودة الأداء المؤسسي، بيد أن هذا الاستنتاج يصطدم نسبياً مع تحذيرات دراسة (الصلوي، 2021) في قطاع البنوك، التي أكدت أن الاكتفاء بالهندسة الإجرائية الورقية والقواعد التقليدية أصبح قاصراً، متبينةً ضرورة التحول الجذري نحو "الإدارة الإلكترونية" والرقمنة لضمان الفاعلية، وهو ما يجعل القواعد التقليدية أحياناً عبئاً إذا لم تتم أتمتتها، ويكمن مبرر هذا الاختلاف في التفاوت التقني وتفاوت القطاعات المبحوثة؛ ففي قطاع مصرفي تنافسي دولي، تُعد الإجراءات المكتوبة بحد ذاتها بطيئة وتتطلب تدخلاً تكنولوجياً، أما في مؤسسة أكاديمية حكومية كجامعة الزاوية، فإن الانتقال من مرحلة التخطيط والارتجال إلى مرحلة "التقعيد" ووضوح الإجراءات يُعد بحد ذاته إنجازاً هائلاً يرفع الكفاءة، ويُهد الطريق لاحقاً لتحويل هذه القواعد المكتوبة الواضحة إلى مسارات رقمية مؤتمتة في المستقبل.

7- عززت النتائج الطرح العقلاني للبيروقراطية بتأكيد لها وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الموظفين الذين يستشعرون بناء القرارات على معايير عقلانية واضحة، مما ينفي شخصية الإدارة ويعزز الكفاءة، هذا الاتجاه يمثل تجسيداً حياً لجوهر نموذج "ماكس فيبر" القائم على الرشد والموضوعية، وتجد هذه النتيجة صدى إيجابياً واسعاً في دراسة (كعكي، 2021)، التي أكدت أن المبحوثين يقبلون النمط البيروقراطي نظرياً إذا كان يعزز المسؤولية المشتركة ويعتمد معايير دقيقة تخدم الرقابة التنظيمية وتمنع التسلط، كما تتفق بشدة مع دراسة (Hashimov, 2025) التي أوصت بتطويع العقلانية البيروقراطية لخدمة الأهداف المعاصرة، معتبرة إياها أداة لترشيد السلوك وتوجيهه نحو مسارات محددة، في المقابل، نجد تقاطعاً نقدياً مع دراسة (حسن، 2025) التي حذرت من أن المبالغة في تطبيق العقلانية والامتثال الحرفي للسياسات الإجرائية دون توفير "نهج دعم استباقي ومراعاة الجوانب الإنسانية" قد يخلق الكفاءة الإنتاجية ويحول المنظمة إلى آلة صماء، إن مبعث هذا الاختلاف لا يمثل تناقضاً مستعصياً، بل يعكس زوايا النظر لمفهوم "العقلانية"؛ ففي سياق جامعة الزاوية، تُفهم العقلانية على أنها غياب الوساطة والمحسوبية والارتجال،

ولذلك يشعر الموظف بارتياح وكفاءة أعلى عندما تُتخذ القرارات بناءً على أسس موضوعية مفهومة للجميع، أما في الشركات الحديثة المدروسة خارجياً، فإن العقلانية المفرطة قد تقتل الابتكار والتفكير الاستراتيجي، غير أن المؤسسات الليبية لا تزال في مرحلة تتطلب ترسيخ مبدأ "حكم القانون والمعيار" لضمان العدالة والموثوقية قبل القلق من تداعيات الصرامة العقلانية المفرطة.

8- أثبتت الدراسة وجود فروق لصالح الموظفين الذين يعتقدون أن التوصيف والترقية يتمان على أساس "الجدارة"، وهو ما يربط بين العدالة التنظيمية والكفاءة الإنتاجية بصلة وثيقة، هذا الاستنتاج يُعد التطبيق الأمثل لمفهوم البيروقراطية الرشيدة التي ترفض المحاباة، ويتفق هذا المخرج بشكل مطلق وصريح مع دراسة (مراد، 2023)، التي حذرت من أن الاعتماد على الأقدمية وتهميش الجدارة يؤديان مباشرة إلى تراجع رضا الموظفين وإحباطهم، مؤكدة أن تقييم الكفاءة مرتبط بالاستحقاق المبني على الجهد والمهارة، وفي ذات السياق، تدعم دراسة (Lucciarini et al., 2025) هذه النتيجة حين أشارت إلى أهمية صياغة أطر للعملية التنظيمية تضمن تقييم العاملين استناداً إلى ممارساتهم الحقيقية في الخطوط الأمامية، من زاوية مختلفة بعض الشيء، تقدم دراسة (أبو الخير وآخرون، 2023) منظوراً يتجاوز فكرة الترقية الإدارية المحضة، معتبرة أن الكفاءة المهنية ترتبط أكثر بمدى تفعيل "المعرفة التنظيمية" وبناء جسور تبادل الخبرات، وليس فقط بالهياكل الوظيفية والترقيات الرسمية، ويمكننا تفسير هذا التفاوت المعرفي بأن مؤسسات التعليم العالي الغربية والمتقدمة باتت تعتبر الجدارة أمراً مفروغاً منه، وتوجه طاقاتها نحو تعظيم الأصول المعرفية غير الملموسة كرافد للكفاءة، أما في جامعة الزاوية، فإن مطلب الترقية على أساس الجدارة والتوصيف الوظيفي الدقيق يمثل صمام أمان معنوي ومادي للموظف؛ فإقرار معايير الكفاءة والاستحقاق في التدرج الوظيفي يحمي الموظفين من التخبط ويحفز جهودهم الذاتية، مما يجعل الجدارة الركيزة الأكثر حساسية وتأثيراً في تحديد مستويات ولائهم وإنتاجيتهم المؤسسية.

الاستنتاج (Conclusion)

تأسيساً على ما خلصت إليه هذه الدراسة في سياق بحثها لدور البيروقراطية العلمية في تعزيز الكفاءة التنظيمية داخل جامعة الزاوية، يمكن القول إن المؤسسة لا تزال تعاني من جدلية الصراع بين الالتزام بالهياكل الإدارية التقليدية وبين الحاجة الملحة إلى المرونة التي تفرضها متطلبات الإدارة الحديثة.

لقد أظهر التحليل الميداني والتقييم الهيكلي أن البيروقراطية في شكلها الحالي، وإن وفرت إطاراً عاماً لضبط الإجراءات وضمان الحقوق، قد تحولت في كثير من مفاصلها إلى عائق أمام الانسيابية الإدارية، إن التمسك الحرفي باللوائح دون مراعاة للسرعة والفاعلية أدى إلى تضخم العمليات البيروقراطية، وهو ما يفرغ الأداء الأكاديمي والإداري من جوهره الإبداعي، ويحول الموظف من عنصر فاعل في منظومة التعليم إلى مجرد منفذ لقرارات ورقية روتينية.

إن الوصول إلى كفاءة تنظيمية ملموسة يتطلب تبني مقاربة "البيروقراطية الرشيقة"، التي لا تلغي التنظيم، بل تعيد صياغته ليصبح وسيلة داعمة لا غاية في حد ذاتها، يمر هذا التحول حتماً عبر بوابة التحول الرقمي الحقيقي وتقليص المركزية المفرطة التي تستنزف وقت الكوادر البشرية، إن إصلاح البيئة الإدارية في جامعة الزاوية، وبقية المؤسسات الليبية المماثلة، ليس ترفاً تنظيمياً، بل هو ضرورة حتمية لضمان جودة المخرجات الجامعية.

في الختام، تضع هذه الدراسة لبنة علمية أمام صناع القرار، مؤكدة أن النهضة الأكاديمية لا يمكن أن تتحقق في ظل هيكل إداري يعاني من الجمود، إن التحدي القادم يتمثل في قدرة القيادات على الموازنة بين الحفاظ على الثوابت التنظيمية وبين تبني نماذج حوكمة تضع "الكفاءة" كمعيار أول ومطلق، لنتحول الجامعة من مؤسسة بيروقراطية متهاكة إلى منارة تدعم التنمية الوطنية، وتستوعب المتغيرات العالمية في الفكر الإداري المعاصر.

التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يوصى بالآتي:

1. ضرورة الانتقال من الدورات التدريبية العامة إلى برامج تخصصية تركز بشكل مكثف على "الجانب المهاري والتطبيقي" لاستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري، ويجب أن تهدف هذه البرامج إلى تمكين الموظفين من التعامل مع النظم الرقمية الحديثة بدقة وكفاءة، بما يقلل من الفجوة بين المعرفة النظرية والممارسة الميدانية.
2. توجيه دعم مادي وتقني عاجل لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتدريب، إن تحديث التجهيزات والشبكات في هذا المرفق الحيوي يعد أولوية قصوى لضمان قدرته على قيادة التحول الرقمي، وتوفير بيئة عمل محفزة للابتكار التقني.
3. تفعيل سياسات إدارية تربط صراحةً بين الترقيات الوظيفية وبين مستوى "الكفاءة التكنولوجية" للموظف، إن اعتماد معيار "التمكن الرقمي" كشرط للتقدم سيشكل حافزاً جوهرياً للكوادر البشرية لتطوير مهاراتهم ذاتياً ومواكبة متطلبات الإدارة الحديثة، مما يحول التكنولوجيا من أداة مضافة إلى ركيزة أساسية في الهيكل الإداري.
4. التوصية بمنح الإدارات الفرعية استقلالية أكبر في إدارة ملفاتها الرقمية، مع توفير الدعم المركزي لضمان التوافق التقني، مما يساهم في فك الارتباط البيروقراطي ويزيد من مرونة اتخاذ القرار.
5. نشر الوعي بأهمية التكنولوجيا كأداة لرفع الكفاءة وليس كعبء إداري، وذلك من خلال ورش عمل دورية توضح العائد المباشر لاستخدام التقنيات الحديثة على تسهيل المهام اليومية للموظف والمستفيد على حد سواء.
6. بناء نظام اتصال داخلي فعال يضمن تدفق المعلومات بين الإدارات العليا والقواعد الوظيفية، مما يقلل من الاجتهادات الشخصية ويوحد الرؤى حول الأهداف المؤسسية، ويمنع تضارب الاختصاصات.

ثانياً: مقترحات للبحوث المستقبلية

لإثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال، نقترح المسارات البحثية التالية:

1- إجراء دراسة مقارنة حول مستوى البيروقراطية والكفاءة التنظيمية بين جامعة الزاوية وجامعات ليبية أخرى (أو إقليمية)، لتحديد الفوارق في الممارسات الإدارية واستخلاص "أفضل الممارسات" (Best Practices) القابلة للتعميم.

2- إجراء دراسة تركز على العلاقة بين تطبيق أنظمة الحكومة الإلكترونية (E-Governance) داخل المؤسسات الأكاديمية ومستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.

3. إجراء دراسة تقييمية لكيفية تعامل الهياكل البيروقراطية في الجامعات الليبية مع الأزمات الطارئة (مثل الجوائح أو الاضطرابات الأمنية)، ومدى مرونة هذه الهياكل في الحفاظ على استمرارية العملية التعليمية.

4. إجراء دراسة تستكشف دور نمط القيادة (التحويلية مقابل النمط التقليدي) في التخفيف من حدة الآثار السلبية للبيروقراطية، وتأثير ذلك على المناخ الإبداعي والابتكاري في الكليات ذات الطابع التقني والعلمي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو الخير، هاني فوزي محمد، يوسف سيد محمود، وسميحة علي محمد مخلوف (2023). المعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (17، ج6)، 273 - 309.

<http://search.mandumah.com/Record/1452821>

بلحاج، ابراهيم بلقاسم (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمات التعليمية - دراسة ميدانية في كلية الطب بمدينة الزاوية. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، (31).

بلحاج، إبراهيم بلقاسم (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، (17)، 196 - 227.

<http://search.mandumah.com/Record/1465633>

بوعمران، ملاك (2025). دور استراتيجيات المحيط الأزرق في تحقيق التميز المؤسسي. دراسات إقتصادية، (25)، 304-320. <https://asjp.cerist.dz/en/article/285925>

التير، مصطفى عمر، و خليل أحمد خليل (1981). مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي. شركة الجديد للطباعة والنشر، ط (5)، طرابلس.

ميدانية على إطارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل ولواحقها. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.

جلبي، علي عبد الرازق (1999). علم اجتماع التنظيم: مدخل إلى المشكلات في الموضوع والمنهج. دار المعرفة الجامعية.

الجوهري، عبد الهادي (1998). علم اجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر.

حريم، حسن (2010). إدارة المنظمات: المنظور الكلي (ط. 3). دار حامد للنشر، عمان-الأردن.

حسن، منال موسى سعيد، وهبة زيدان سيد إبراهيم (2021). مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، 37(8)، 183 - 242.

<http://search.mandumah.com/Record/1173290>

حسن، منى صابر فاضل (2025). الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة جروب ويل للحلول البيئية المتكاملة. مجلة كلية الآداب، 74(74)، 1-40.

حسين، حسين غيث، وربيعه علي الفزاني (2020). التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية. المجلة الجامعة، (5).

الحسيني، السيد (1994). علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر.

حنفي، عبد الغفار (2006). أساسيات إدارة منظمات العمال. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر.

خرخاش، سعاد (2015). دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر.

الخصر، أحرز الله محمد (2016). المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في مجتمع المعرفة. جامعة بسكرة.

دسوقي، شريف إبراهيم، صالح محمد القادري، ونهج عبد المجيد علوي (2021). أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لمجتمع الأعمال، 5(3)، 294-305.

سعود، عثمان (1991). البيروقراطية الشعبية. مجلة البحوث العربية للعلوم الاجتماعية التنظيمية، (1).

شلفوح، عبد الرحمن الحراري محمد (2024). الحوكمة الإلكترونية وأثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية "دراسة حالة" بالمجلس البلدي الزاوية الغرب. مجلة العلوم الشاملة، 32(8)، 490-512.

الشماع، خليل حسن (2007). نظرية المنظمة (ط. 3). دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

الصحاف، حبيب (1997). معجم إدارة الموارد البشرية. مكتبة ناشرون، بيروت-لبنان.

الصلوي، انتصار محسن (2021). أثر التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية في رفع الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك التضامن الإسلامي الدولي دراسة في سوسيولوجيا التنظيم والعمل. مجلة الأدب، (19)، 607-653.

عبد الكريم، هالة محمد (2022). تسلسل السلطة وأثره في كفاءة الأداء الإداري - دراسة ميدانية على موظفي الدوائر الحكومية في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.

الغاير، مباركة زائد (2023). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - طرابلس.

كشرون، عمار الطيب (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم ونماذج ونظريات. منشورات جامعة قاربيونس.

كعكي، سهام بنت محمد صالح (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا التنظيمية في المنظومة الجامعية للحد من البيروقراطية الإدارية: دراسة ميدانية. دراسات تربوية ونفسية، 36(111)، 61 - 111 <http://search.mandumah.com/Record/1162108>

كينلوتش، جراهام (1990). تمهيد في النظرية الاجتماعية: تطورها ونماذجها الكبرى (محمد سعيد فرج، مترجم). دار المعرفة الجامعية.

لطفي، طلعت إبراهيم (1993). علم اجتماع التنظيم. دار غريب للطباعة والنشر.

محمد، محمد علي (1962). مدخل إلى التراث والمشكلات والموضوع والمنهج. دار المعرفة الجامعية.

مراد، محمد علي (2023). المركزية وأثرها في الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية - فرع مصراتة.

مفتاح، صالح (2004). إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات. جامعة ورقلة.

مقلد، إسماعيل صبري (1967). دراسات في الإدارة العامة. دار المعارف.

موساوي، زهية، وخديجة خالدي (2013). نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة.

النوري، قيس (1999). السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية. أريد: مؤسسة حماده للخدمات.

المراجع الأجنبية

Alblooshi, Mohamed & Shamsuzzaman, Mohammad & Haridy, Salah. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management. ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>

Hashimov, A. (2025). Max Weber's Bureaucratic Theory: Its Strengths and Weaknesses, and Adaptation to the Modern Era—A Theoretical and Empirical Analysis. *Acta Globalis Humanitatis et Linguarum*, 2(4), 128-166.

Iršová, Z., & Havránek, T. (2010). Measuring Bank Efficiency: A Meta-Regression Analysis. *Prague Economic Papers*, 19(4), 307–328.
<https://doi.org/10.18267/j.pep.379>

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>

Lucciarini, S., Santurro, M., & Rimano, A. (2025). Measuring organizational effects on street-level bureaucrats' discretionality: A comparative study of three Italian contexts. *Journal of Public Policy*, 45(4), 761–779.
<https://doi.org/10.1017/S0143814X2510086X>

Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In: Asch, D., Bowman, C. (eds) *Readings in Strategic Management*. Palgrave, London.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23

Prætorius, T., & Hasle, P. (2025). *Reasoning bureaucracy in professional organisations: Enabling conditions for professional and bureaucratic values to merge in hospitals*. *Scandinavian Journal of Management*, 41(4), 101435.

<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101435>

Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318–1334. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0235>

Trinidad, J. E. (2025). Educational Change through Bureaucratic Effectiveness: The Role of Mid-level Networks. *Sociology of Education*, 98(4), 337-357.

<https://doi.org/10.1177/00380407251340944>

الملاحق

ملحق (1): الرسائل الرسمية

<p>Ministry Of Higher Education And Scientific Research University Of Zawia General Administration</p>		<p>وزارة التعليم العالي والبحوث العلمي جامعة الزاوية الإدارة العامة</p>
<p>التاريخ: 2022 / 12 / 3 الموافق: 14 / 1 / 1444 الرقم الإداري: 1180</p>		
<p>السيد المحترم / مدير مكتب التوثيق والمعلومات بجامعة الزاوية .</p>		
<p>تحية طيبة ... وبعد</p>		
<p>تحكم ... ونتمن عالياً مجهوداتكم المبذولة في سبيل تقدم هذه الجامعة وورقيها . ونأمل منكم مساعدة الطالبة / صفاء مصباح عبد الله . بقسم علم الاجتماع بكلية الآداب المسجلة ضمن قائمة الدراسات العليا لتحضير درجة الماجستير . عنوان الرسالة : (التبريد الفراطية العلمية وعلاقتها برفع القيمة التعليمية . جامعة الزاوية بمرحلة) عليه ... نأمل منكم مساعدة الطالبة لإستكمال متطلبات بحثها عن جامعة الزاوية بما تحتاجه من معلومات كمدونات في بحثها من بيانات وإحصائيات .</p>		
<p>السلام عليكم ورحمة الله وبركاته</p>		
<p>د . رمضان المختار الجامع مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب / المكلف</p>		
<p></p>		
<p>مدير مكتب التوثيق والمعلومات مدير مكتب الدراسات والبحوث مدير مكتب المكتبات مدير مكتب العلاقات العامة</p>		

ص ب 16418 الزاوية هاتف: 00218.23.7626384 فاكس: 00218.23.7626382 الموقع الإلكتروني: www.zu.edu.ly
البريد الإلكتروني: info@zu.edu.ly



السيدة المحترم: الكاتب العام لجامعة

تحية طيبة وبعد

تفديكم علماً بأن الطالبة صفاء مصباح عبد الله مريضة إحدى طلبة الدراسات العليا بقسم علم الاجتماع وهي في مرحلة جمع البيانات تأسف من سياتكم تزيدها بالتهيئة التنظيمي والملائم الواقعي لجامعة مع العلم ان هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي ويكمل العملية

تقبلوا لمناق الشكر والتقدير

مناق الدراسات العليا قسم علم الاجتماع

د. محمد بن محمد بن محمد



إلى من يهيمه الأمر

بعد التحية،،،

في الوقت الذي نشكركم فيه على حسن تعاونكم معنا لأجل تقديم
ما هو مفيد في العملية التعليمية.

نأمل منكم تزويد السيدة الطالبة / صفاء مصباح عبدالله والطالبة
بالدراسات العليا بقسم علم الاجتماع بكافة البيانات المطلوبة
والمتاحة لديكم وذلك ضمن متطلبات البحث العلمي لنيل درجة
الماجستير.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أ.د/ عصام البدرى ابو خذير

رئيس جامعة الزاوية

ملحق (2): المقياس في صورته الأولى

دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الزاوية
مركز الدراسات العليا والتدريب
كلية الآداب/ قسم علم الاجتماع
استمارة التحكيم

السادة المحكمون الكرام،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة علمية لنيل درجة الإجازة العالية (الماجستير) بعنوان:
(دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الرسمية في ليبيا -
جامعة الزاوية أنموذجاً)

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية، فإن الباحثة تتشرف بعرض أداة الدراسة
(الاستبيان) على سيادتكم، راجيةً منكم التكرم بتحكيمها وإبداء آرائكم العلمية حولها، من حيث:

- مدى وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية .
- مدى ملائمة الفقرات لمحااور الدراسة .
- مدى شمول الأداة لجميع أبعاد الموضوع .
- اقتراح التعديلات أو الإضافات المناسبة .
- حذف أو تعديل أي فقرة ترون عدم مناسبتها .

وذلك من خلال وضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة، مع كتابة ملاحظاتكم إن وجدت.

علمًا بأن آرائكم محل تقدير كبير، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

صفاء مصباح عبد الله مريقة

الأستاذ المشرف علي البحث

د. وجدان أبو القاسم الميلودي

أولاً: البيانات العامة:

- 1-النوع : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-العمر بعدد السنوات (.....)
- 3-المهنة (.....)
- 4-المستوي التعليمي
- | | |
|--|-------------------------------------|
| ☐ أمي | ☐ يقرأ ويكتب |
| ☐ إبتدائي | ☐ إعدادي |
| ☐ جامعي فما فوق | ☐ |
- 5-تخصصك (.....)
- 6-الدخل الشهري بالدينار الليبي دينار.

ثانياً: بيانات تتعلق برفع الكفاءة التنظيمية:

1-ما هي الوظيفة التي شغلتها في هذه المؤسسة؟

.....

2-ما هي الدرجة الوظيفية الحالية؟

.....

كيف تم حصولك علي مهنتك الحالية؟

.....

- | | | | |
|--|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ قرار تعين | ☐ قرار تكليف | ☐ الترقية | ☐ الكفاءة الت |
| ☐ الكفاءة المهنية | ☐ الاقدمية | | |

3- كم امضيت في هذه المهنة أو الوظيفة؟ تكتب عدد سنوات الخبرة؟

.....

4- هل لمستواك التعليمي دور في حصولك علي مهنتك الحالية؟

نعم ☐ لا ☐

5- ماهي الشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي يشتغل بهذه المهنة؟

مستوي تعليمي جيد () الكفاءة () الخبرة ()

أخري تذكر

6- ما هي المهارات والقدرات الضرورية للقيام بمهام وأعمال الوظيفة التي

تشغلها مثلاً؟

إجادة لغة أجنبية () استعمال الحاسوب ()

مهارات محاسبية () التعامل مع الأرقام ()

7- إلى أي مدى تري بأن هذه المهارات والقدرات تتوفر لديك

متوفر () متوفر إلى حد ما () بشكل محدد ()

8- ما هي الإمكانيات التي يجب أن تكون متسيرة لأداء عملك اليومي

أجهزة () قرطاسية () وسيلة مواصلات ()

دورات تدريبية ()

9- إلى أي حد متوفرة هذه الإمكانيات

بدرجة كبيرة () إلى حد ما () بدرجة محدودة ()

10- هل سبق لك أن حصلت علي مكافأة مادية من المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم ☐ لا ☐

.....

11- هل عملك الحالي يتناسب مع تخصصك وقدرتك؟

نعم ☐ لا ☐

12- توزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي محدد وفق المؤهلات العلمية للفرد

العامل داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم ☐ لا ☐

13- تطبق المؤسسة النماذج الإدارية الحديثة تثبت فعاليتها كإدارة الجودة

الشاملة وغيرها؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل يوجد توافق بين رواتب العاملين مع طبيعة المسؤوليات الموكلة لهم؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل المؤسسة تستفيد من تخصصك الوظيفي في رفع الكفاءة التنظيمية؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل تهتم إدارتك بتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة لزيادة مستوي

الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

17- نظام الترقيات عامل مهم لتقدمك كموظف إدارياً؟

نعم ☐ لا ☐

ثالثاً: بيانات تتعلق بأبعاد الكفاءة التنظيمية:

البعد الأول: المركزية

الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	قابل للتعديل
1. تؤثر المركزية علي عمليات إتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق وفاعلية المنظمة ومرونتها			

الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	قابل للتعديل
2. هل تسمح المؤسسة التي تعمل بها بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات			
3. تعمل المؤسسة علي حد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل.			
4. يوجد مرونة داخل المؤسسة لمواجهة الظروف المتغيرة			
5. تشجع الأفراد في جميع المستويات في التنظيم علي ممارسة المبادأة والإبداع والابتكار علي نطاق واسع.			
6. إتخاذ القرار داخل المؤسسة يتم وفقاً لتسلسل الإداري.			
7. يوجد متابعة من قبل الجامعة لأداء الموظفين في تنفيذ المهام.			
8. يوجد إتصال فعال بين الموظفين مع الإدارة بالجامعة.			

البعد الثاني: تسلسل السلطة

الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	قابل للتعديل
1. يوجد رسم توضيحي لتسلسل السلطة للمؤسسة التي تعمل بها			
2. تفويض السلطة في حالة غياب المدير العام للمؤسسة			
3. تساهم بأرائك في رسم سياسة العمل.			
4. تلتزم بالقرارات الصادرة عن الإدارة.			
5. تستجيب لتعليمات المديرين والمشرفين داخل المؤسسة.			

الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	قابل للتعديل
6. يتم تحديد واجبات كل مدير والسلطة المفوضة له ومسئوليته وتوضيح ذلك لجميع العاملين.			
7. هنالك قيود ومحددات للسلطة في جميع المستويات الإدارية المختلفة			
8. يوجد تخصص وتقييم عمل قائم علي الكفاءة العلمية والخبرة.			

البعد الثالث: نظام اللوائح

الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	قابل للتعديل
1. يتم تطبيق النظم واللوائح في جامعة بحيث تتوافق مع رفع مستوى الأداء الوظيفي.			
2. يتم إعتداد المعايير المتبعة في الجامعة في تقويم أداء الموظفين.			
3. تلتزم باللوائح والقوانين التي تنصها الجامعة.			
4. تلتزم بالوصول إلى العمل في الوقت المناسب.			
5. تنجز عملك في الوقت المحدد لك.			
6. تنصرف من عملك حسب الوقت المحدد لك.			
7. تلتزم باحترام رؤسائك وزملائك في الجامعة.			
8. تدرك مسؤولياتك وواجباتك تجاه وظيفتك.			
9. يتم إبلاغك باللوائح عن طريق المنشورات والملصقات.			
10. يتم تفصيل المهام الخاصة بوظيفتك.			

ملحق (3): قائمة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	آمنة رمضان العريفي	استاذ مشارك	جامعة الزاوية
2	ابوحرارة محمد عبد السلام	استاذ مشارك	جامعة الزاوية
3	السويحلي الهادي داعوب	استاذ مشارك	أكاديمية الدراسات العليا جنزور
4	خيرى الصادق رحومة	استاذ	جامعة الزنتان
5	جلال البشير صاروخ	استاذ مشارك	جامعة صبراتة
6	بهية القمودي البشتي	استاذ مشارك	جامعة الزاوية

ملحق (4): المقياس في صورته النهائية

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الزاوية

مركز الدراسات العليا والتدريب

كلية الآداب / قسم علم الاجتماع

استمارة جمع البيانات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أخي الموظف/ أختي الموظفة تقوم الباحثة بدراسة للحصول على درجة
الإجازة العالية "الماجستير"، بعنوان:

"دور البيروقراطية العلمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة

الرسمية في ليبيا جامعة الزاوية أنموذجاً"

فأرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الاستمارة وذلك
بوضع إشارة () أمام الإجابات التي تراها مناسبة لك.

يرجي العلم إن البيانات الواردة بهذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،

الباحثة

الأستاذ المشرف على البحث

صفاء مصباح عبد الله مريقة

د. وجدان أبو القاسم الميلودي

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

1. العمر.....

2. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثي

3. المستوى التعليمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

غير ذلك

4. القسم الذي تعمل فيه.....

5. عدد سنوات الخبرة.....

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالبيروقراطية العلمية.

التخصص وتقسيم العمل:

1. هل تشعر أن مهامك الوظيفية محددة وواضحة؟

☐ نعم

☐ لا

2. هل يتم توزيع العمل في قسمك بناء على التخصصات؟

☐ نعم

☐ لا

التسلسل الهرمي:

3. هل تجد أن التسلسل الهرمي في المؤسسة واضح ومحدد؟

☐ نعم

☐ لا

4. هل تشعر أن هناك وضوح في الخطوط الوظيفية؟

☐ نعم

☐ لا

القواعد والإجراءات:

5. هل تتبع المؤسسة قواعد وإجراءات محددة؟

☐ نعم

☐ لا

6. هل تشعر أن السياسات والإجراءات الداخلية واضحة؟

☐ نعم

☐ لا

العقلانية واتخاذ القرار:

7. هل يتم اتخاذ القرارات بناءً على معايير واضحة؟

☐ نعم

☐ لا

8. هل تشعر بالشفافية في عملية اتخاذ القرارات؟

☐ نعم

☐ لا

التوصيف والترقية على أساس الجدارة:

9. هل يتم التوصيف والترقية في المؤسسة بناءً على الأداء والكفاءة؟

☐ نعم

☐ لا

10. هل تشعر أن معايير الأداء والتقييم عادلة؟

☐ نعم

☐ لا

الجزء الثالث: الأسئلة المتعلقة بالكفاءة التنظيمية

الأداء الوظيفي:

11. هل تعتقد أن إنتاجية الموظفين في المؤسسة عالية؟

☐ نعم

☐ لا

12. هل تشعر أن جودة العمل المنجز مرتفعة؟

☐ نعم

☐ لا

الرضا الوظيفي:

13. هل أنت راضي عن بيئة العمل؟

☐ نعم

☐ لا

14. هل أنت راضي عن الرواتب والحوافز؟

☐ نعم

☐ لا

التنسيق والتعاون الداخلي:

15. هل تشعر بوجود تعاون بين الأقسام المختلفة؟

☐ نعم

☐ لا

16. هل تجد أن الاتصالات الداخلية فعالة؟

☐ نعم

☐ لا

17. هل يتم تنفيذ المهام بسرعة وكفاءة؟

☐ نعم

☐ لا

18. هل تستطيع المؤسسة التعامل مع الطوارئ بشكل فعال؟

☐ نعم

☐ لا

الابتكار والتطوير:

19. هل يتم تقديم ابتكارات ومقترحات جديدة باستمرار؟

☐ نعم

☐ لا

20. هل تشعر بوجود تطوير مستمر في المؤسسة؟

☐ نعم

☐ لا

ثالثاً : بيانات تتعلق بأبعاد الكفاءة التنظيمية:

البعد الأول: المركزية

الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1. يتم اتخاذ القرارات في المنظمة من قبل الإدارة العليا.					
2. تؤثر المركزية على عمليات إتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق وفاعلية المنظمة.					
3. تساهم المركزية في تعزيز الرقابة على جميع الأنشطة في المنظمة ومرونتها					
4. هل تسمح المؤسسة التي تعمل بها بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات					
5. كلما زاد حجم المنظمة زادت صعوبة التنسيق مما يسبب تأخر إتخاذ القرارات.					
6. تعمل المؤسسة على حد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل.					
7. يوجد مرونة داخل المؤسسة لمواجهة الظروف المتغيرة					
8. تشجع الأفراد في جميع المستويات في التنظيم على ممارسة المبادأة والإبداع والابتكار على نطاق واسع.					
9. إتخاذ القرار داخل المؤسسة يتم وفقاً لتسلسل الإداري.					
10. تساهم بآرائك في رسم سياسة العمل بالمؤسسة وفقاً لدرجتك.					
11. يوجد متابعة من قبل الجامعة لأداء الموظفين في تنفيذ المهام.					
12. يوجد إتصال فعال بين الموظفين مع الإدارة بالجامعة.					

البعد الثاني: تسلسل السلطة

الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1- يوجد رسم توضيحي لتسلسل السلطة للمؤسسة التي تعمل بها .					
2- يساهم وضوح تسلسل السلطة في تحسين التعاون بين الأقسام.					
3- تفويض السلطة في حالة غياب المدير العام للمؤسسة					
4- إتخاذ القرار في جامعة يتم في حدود نظام العمل.					
5- تساهم بأرائك في رسم سياسة العمل.					
6- تلتزم بالقرارات الصادرة عن الإدارة.					
7- تستجيب لتعليمات المديرين والمشرفون داخل المؤسسة.					
8- يتم تحديد واجبات كل مدير والسلطة المفوضة له ومسئوليته وتوضيح ذلك لجميع العاملين.					
9- هنالك قيود ومحددات للسلطة في جميع المستويات الإدارية المختلفة					
10- يوجد تخصص وتقسيم عمل قائم على الكفاءة العلمية والخبرة.					
11- تحصل دائماً على حقوقك وتمارس واجباتك إتجاه وظيفتك.					
12- يساعد تسلسل السلطة على تقليل التضارب في المهام بين الموظفين.					
13- تؤدي العلاقات الإيجابية بين المستويات المختلفة إلى تحسين بيئة العمل.					

البعد الثالث : نظام اللوائح

الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1- يتم تطبيق النظم واللوائح في جامعة بحيث تتوافق مع رفع مستوي الأداء الوظيفي.					
2- يوجد إنتظام في سير المهام والأعمال الإدارية بالجامعة.					
3- يتم إعتداد المعايير المتبعة في الجامعة في تقويم أداء الموظفين.					
4- يتم الإشارة من المتميزين من الموظفين في الجامعة.					
5- تلتزم باللوائح والقوانين التي تنصها الجامعة.					
6- تلتزم بالوصول للعمل في الوقت المناسب.					
7- تنجز عملك في الوقت المحدد لك.					
8- تتصرف من عملك حسب الوقت المحدد لك.					
9- تلتزم باحترام رؤسائك وزملائك في الجامعة.					
10- تدرك مسؤولياتك وواجباتك تجاه وظيفتك.					
11- يتم إبلاغك باللوائح عن طريق المنشورات والملصقات.					
12- تؤدي اللوائح المعقدة إلى إبطاء سير العمل وتقليل كفاءة الموظفين.					
13- يتم تعديل اللوائح بمرونة لتلبية احتياجات بيئة العمل المتغيرة.					