ISSN 3135-4564 تصدر عن الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية
https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/index مجلة علمية محكمة نصف سنوية

الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية: أسبابه وآليات الحد منه – دراسة نظرية تحليلية

أ / هناء محمد بن غرسة*
كلية التربية ، جنزور ، جامعة طرابلس، ليبيا
h.bengharsa@uot.edu.ly
0009-0007-6883-166X

تاريخ الارسال 2026/6/15م تاريخ القبول 2026/7/16م

:Research paper entitled

Administrative Inefficiency in Educational Institutions: Its Causes and Mechanisms for Reducing It – A Theoretical and Analytical Study

Prepared by
Professor Hanaa Mohamed Ben Gharsa
State of Libya
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Tripoli
Faculty of Education - Janzour
University Email
h.bengharsa@uot.edu.ly
166X-6883-0007-0009

Abstract

This study aimed to identify the concept of administrative inefficiency in educational institutions, analyze its causes, manifestations, and impacts, and explore the most important mechanisms proposed to reduce it in light of educational and administrative literature. The study adopted the descriptive-analytical (library-based) approach through reviewing and analyzing relevant Arabic and international books, scientific studies, and reports related to administrative inefficiency. The findings revealed that administrative inefficiency is a negative organizational phenomenon that adversely affects institutional performance and efficiency. It is associated

حقوق النشر © للمؤلف/للمؤلفين 2026. ينشر هذا البحث بموجب رخصة المشاع الإبداعي Creative Commons (CC BY-NC 4.0)

with several organizational, human, and technological factors, including excessive centralization, administrative structure inflation, weak administrative planning, overlapping responsibilities, and limited implementation of electronic administration. The study also found that the most prominent manifestations of administrative inefficiency include complex procedures, slow transaction processing, bureaucratic practices, and weak administrative coordination. The results indicated that reducing this phenomenon requires adopting comprehensive reform measures such as simplifying administrative procedures, promoting e-administration, strengthening monitoring and follow-up systems, delegating authority, and developing administrative competencies. The study recommends implementing comprehensive administrative reform strategies to enhance the efficiency of educational institutions and improve the quality of their .performance

Keywords: Administrative Inefficiency, Educational Institutions, Administrative Bureaucracy, E-Administration, Administrative Efficiency, .Administrative Reform

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية، وتحليل أسبابه ومظاهره وآثاره، واستعراض أبرز الآليات المقترحة للحد منه في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (المكتبي) من خلال مراجعة وتحليل الكتب والدراسات العلمية العربية والأجنبية والتقارير ذات الصلة بموضوع الترهل الإداري، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الترهل الإداري يعد من الظواهر التنظيمية السلبية التي تنعكس على كفاءة الأداء المؤسسي، ويرتبط بمجموعة من الأسباب التنظيمية والبشرية والتقنية، من أبرزها المركزية المفرطة، وتضخم الهياكل الإدارية، وضعف التخطيط الإداري، وتداخل الاختصاصات، وضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بينت الدراسة أن من أهم مظاهر الترهل الإداري تعقد الإجراءات، وبطء إنجاز المعاملات، وانتشار البيروقراطية، وضعف التنسيق الإداري، وأكدت النتائج أن الحد من هذه الظاهرة يتطلب تبني مجموعة من الآليات والإجراءات الإصلاحية، تتمثل في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتفعيل الإدارة الإلكترونية، وتعزيز الرقابة والمتابعة، وتفويض الصلاحيات، وتنمية الكفاءات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إصلاح إداري شاملة تسهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة أدائها.

الكلمات المفتاحية: الترهل الإداري، المؤسسات التعليمية، البيروقراطية الإدارية، الإدارة الإلكترونية، الكفاءة الإدارية، الإصلاح الإداري.

أولاً ـ مقدمة الدراسة :

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر تحديات متزايدة تتطلب رفع كفاءة الأداء الإداري وتعزيز فاعليته لتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة، و تعتبر الإدارة التعليمية المحور الاساسي لتنظيم الموارد وتنسيق الجهود، لذا فإن أي خلل يصيب الجهاز الإداري ينعكس سلبًا على مستوى الأداء المؤسسي.

ومن أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية ظاهرة الترهل الإداري، التي تتمثل في تضخم الهياكل التنظيمية، وتعقد الإجراءات، وتداخل الاختصاصات، وضعف التنسيق الإداري، مما يؤدي إلى بطء الإنجاز وانخفاض الكفاءة الإدارية، كما يرتبط الترهل الإداري بانتشار البيروقراطية والمركزية المفرطة وضعف استثمار الموارد المتاحة.

وتزداد خطورة هذه الظاهرة لما تسببه من إعاقة لعمليات التطوير وتحسين الأداء، الأمر الذي يستدعي دراستها وتحليل أسبابها ومظاهرها وآثارها، واستعراض الآليات المناسبة للحد منها، ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية من خلال تحليل أسبابه واستعراض أبرز الآليات المقترحة للحد منه في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

ثانياً ـ مشكلة الدراسة و تساؤلاتها :

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أسباب الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية، وما الآليات المناسبة للحد منه؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية

1ـ ما المقصود بالترهل الإداري في الأدبيات الإدارية؟

2ـ ما أبرز مظاهر الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية؟

3ـما الأسباب المؤدية إلى الترهل الإداري؟

4ـ ما أبعاد الترهل الإداري؟

5ـ ما الآليات والاستراتيجيات المقترحة للحد من الترهل الإداري.

ثالثاً ـ أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

1ـ التعرف على مفهوم الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية.

2- تحديد أبرز مظاهر الترهل الإداري.
3- تحليل الأسباب المؤدية إلى الترهل الإداري.
4- التعرف على أبعاد الترهل الإداري.
5- اقتراح آليات علمية للحد من الترهل الإداري وتحسين الأداء الإداري

رابعا- أهمية الدراسة :

تتضح أهمية البحث في الجوانب التالية:

1. الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات التربوية في مجال الإدارة التعليمية.
- تقديم إطار نظري حول مفهوم الترهل الإداري.

2. الأهمية التطبيقية:

- مساعدة صناع القرار في تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية.
- تقديم حلول عملية للحد من الهدر الإداري والبيروقراطية.

سادساً- منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي (المكتبي)، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يركز على وصف ظاهرة الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية وتحليلها في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية ذات الصلة، وتم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدراسات السابقة والبحوث العلمية والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتحليل ما ورد فيها من مفاهيم وأسباب ومظاهر وآليات للحد من الترهل الإداري، وصولاً إلى استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية .

الدراسات السابقة.

-الدراسات العربية:

1- دراسة غلام (2020) بعنوان" التسيب الإداري في الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي ببلدية درج من وجهة نظر الإداريين أنفسهم" تشير إلى أن التسيب الإداري داخل المؤسسات التعليمية جاء بدرجة مرتفعة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة من الإداريين، وأظهرت النتائج وجود ضعف في الالتزام باللوائح الإدارية، إضافة إلى قصور في الرقابة والمتابعة، مما يعكس انتشار مظاهر الخلل الإداري داخل المدارس، وهو ما يعتبر من المؤشرات الدالة على الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية.

2- دراسة خلف الله (2019) بعنوان "واقع التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية في كلية التربية – جامعة مصراتة" هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية وتحديد أبعاده داخل المؤسسة التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، مع وجود ضعف في تفويض الصلاحيات، وحاجة إلى تطوير بيئة العمل الإداري، مما يشير إلى أن محدودية التمكين الإداري قد تسهم في تعزيز بعض مظاهر الترهل الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

3- دراسة البوزيدي ومبروك (2018) بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الليبية" هدفت إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الليبية، وبيان دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات أدواتٍ لجمع البيانات من موظفي المؤسسات الحكومية والعاملين في مشروعات تخطيط موارد المؤسسات. وأظهرت النتائج أن ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، ومقاومة التغيير الإداري تمثل أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يحد من كفاءة الأداء المؤسسي ويُسهم في استمرار بعض مظاهر الترهل الإداري داخل المؤسسات.

4- دراسة شاهين (2020) بعنوان "التراخي الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الأهلية" تشير إلى أن التراخي الإداري لدى مديري المدارس الأهلية في بغداد كان بمستوى ملحوظ، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين التراخي الإداري والولاء التنظيمي، حيث يؤدي ارتفاع التراخي إلى ضعف الالتزام التنظيمي وانخفاض الأداء المؤسسي، كما خلصت الدراسة إلى أن التراخي الإداري يعتبر من العوامل المؤثرة في تراجع كفاءة العمل المدرسي، ويقترب في دلالته من مظاهر الترهل الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

- دراسة 2018 Baltaru & Soysal1 ،بعنوان :
"التوسع التنظيمي للإداريين في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحولات المؤسسية."
" Administrators in Higher Education: Organizational Expansion in a Transforming Institution

هدفت الدراسة إلى تحليل ظاهرة التوسع الإداري في مؤسسات التعليم العالي الأوروبية والكشف عن العوامل المرتبطة بزيادة أعداد الإداريين. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال تحليل بيانات (761) مؤسسة تعليم عالٍ في (11) دولة أوروبية، وأظهرت النتائج نموًا ملحوظًا في أعداد الإداريين والمهنيين داخل الجامعات، وارتباط هذا النمو بتوسع وظائف الجامعات وتعدد أدوارها، الأمر الذي أدى إلى زيادة التعقيد التنظيمي والبيروقراطية الإدارية، وهي من أبرز مظاهر الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية .

2- دراسة 2022 ، بعنوان: Croucher & Woelert "التحول الإداري والنمو الإدا ري: تحليل طولي للتغيرات في القوى العاملة غير الأكاديمية بالجامعات الاسترالية "

Administrative Transformation and Managerial Growth: A " Longitudinal Analysis of Changes in the Non-Academic "Workforce at Australian Universities

هدفت الى تحليل التغيرات في اعدا العاملين غير الاكاديميين فيالجامعات الأسترالية خلال الفترة (1997–2017). وأظهرت نتائجها وجود نمو ملحوظ في الوظائف الإدارية والإشرافية العليا مقابل تراجع الوظائف المساندة، مما أدى إلى زيادة التعقيد التنظيمي وارتفاع التكاليف التشغيلية داخل الجامعات، وهو ما يعكس أحد مظاهر الترهل الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

3- دراسة "التوسع التنظيمي في التعليم العالي: نمو الكوا2018، Baltaru، بعنوان: در الإدارية وأثره في الأداء المؤسسي" .

Organisational Expansion in Higher Education: The Growth of " Universities' Administrative Staff and Its Impact on ."Performance

تفسير ظاهرة التوسع المستمر في أعداد العاملين الإداريين داخل الجامعات، وتحليل انعكاساتها على الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة البيانات المؤسسية والأدبيات ذات الصلة بالإدارة الجامعية، وأظهرت النتائج أن نمو الوحدات الإدارية الجديدة مثل وحدات الجودة والتخطيط والتسويق والعلاقات الخارجية قد أسهم في تضخم الجهاز الإداري وارتفاع النفقات الإدارية، مما أدى إلى زيادة الأعباء التنظيمية وتعزيز مظاهر الترهل الإداري داخل مؤسسات التعليم العال .

4- دراسة 2017 ، بعنوان : Zywicki & Koopman "تغيير بنية الإدارة: الاقتصاد السياسي للترهل الإداري في التعليم العالي".

The Changing of the Guard: The Political Economy of "Administrative Bloat in American Higher Education"

تفسير ظاهرة الترهل الإداري في الجامعات الأمريكية من منظور اقتصادي–سياسي، من خلال تحليل تطور القوى العاملة داخل مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن معدل نمو الوظائف الإدارية فاق بشكل واضح معدل نمو الوظائف الأكاديمية خلال العقود الأخيرة، مما أدى إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية وزيادة التعقيد التنظيمي، وهو ما جعل الترهل الإداري أحد أبرز التحديات التي تواجه الجامعات الأمريكية الحديثة.

الإطار النظري:

المبحث الأول - مفهوم الترهل الإداري.

يمثل الترهل الإداري إحدى الظواهر التنظيمية السلبية التي تؤثر في كفاءة المؤسسات وفاعلية أدائها، نتيجة ما يرتبط به من تضخم إداري وتعقيد في الإجراءات وضعف في استثمار الموارد، لذلك تناولته الأدبيات الإدارية بعدد من التعريفات التي توضح أبعاده المختلفة.

حيث عرفه (الضلاعين، 2002) ، على أنه "حالة من التضخم الوظيفي والتنظيمي داخل الجهاز الإداري تؤدي إلى ضعف الكفاءة والفاعلية وتراجع الإنتاجية وارتفاع مستويات البيروقراطية" .

وانطلاقًا من هذا التعريف، يمكن النظر إلى الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية بوصفه حالة من التضخم التنظيمي والوظيفي وتعقد الإجراءات وتداخل الاختصاصات، بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء الإداري وضعف قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

المبحث الثاني- أبعاد الترهل الإداري:

صنف (الدرادكة، 2021) أبعاد الترهل الإداري كما يلي:

1- البعد التنظيمي: يتمثل في تضخم الهياكل الإدارية، وتعدد المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق وتداخل الاختصاصات داخل المؤسسة.

2- البعد البشري: يظهر في زيادة أعداد الموظفين بشكل يفوق الحاجة الفعلية، مع ضعف الكفاءة أو عدم توافق المؤهلات مع متطلبات العمل.

3- البعد الإجرائي: يتمثل في تعقد الإجراءات الإدارية وكثرة الروتين، مما يسبب بطء إنجاز المعاملات.

4- البعد القيادي: يتجسد في مركزية اتخاذ القرار وضعف تفويض الصلاحيات، مما يقلل من مرونة العمل الإداري.

5- البعد التقني: يتمثل في ضعف استخدام الإدارة الإلكترونية والاعتماد على الأساليب التقليدية في تسيير الأعمال الإدارية.

وترى الباحثة أن أبعاد الترهل الإداري مترابطة ومتكاملة، حيث يؤدي الخلل في أحدها إلى التأثير في الأبعاد الأخرى، مما ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء الإداري، لذلك فإن الحد من الترهل الإداري يتطلب معالجة شاملة لجميع أبعاده بما يسهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية ورفع مستوى فاعليتها.

المبحث الثالث ـ مظاهر الترهل الإداري:

تتعدد مظاهر الترهل الإداري داخل المؤسسات العامة، حيث تتمثل في تعقد الإجراءات الإدارية، وبطء إنجاز المعاملات، وتضخم الجهاز الإداري، إلى جانب ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وانتشار البيروقراطية الإدارية، كما تؤدي هذه المظاهر إلى انخفاض الكفاءة الإدارية وتراجع جودة الأداء المؤسسي، مما ينعكس سلبًا على فعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها (البادري، 2022: 39).

يشير (الشمايلة، 2020) إلى أن الترهل الإداري في المؤسسات العامة يظهر من خلال مجموعة من المظاهر السلوكية والتنظيمية التي تعكس ضعف الأداء الإداري، حيث يتمثل ذلك في انتشار التسيب الوظيفي وضعف الالتزام بساعات العمل الرسمية، إضافة إلى تراجع الإنتاجية وارتفاع معدلات البطء في إنجاز المعاملات الإدارية، كما يتجلى الترهل الإداري في ضعف الرقابة الإدارية وانتشار الواسطة والمحسوبية، الأمر الذي يؤدي إلى إسناد الوظائف دون الاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة، كذلك يشير إلى سوء استخدام السلطة الإدارية وغياب المحاسبة الفعالة، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات ويؤدي إلى تعطل الأداء المؤسسي واستمرار حالة الجمود الإداري داخل المؤسسات العامة.

مما سبق نستنتج أن مظاهر الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية تعكس ضعفًا في الأداء الإداري والتنظيمي، مما يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمات التعليمية، كما يشير انتشارها إلى قصور في الرقابة والمتابعة، الأمر الذي يستدعي تبني إجراءات إصلاحية للحد من الترهل الإداري وتحسين فاعلية الأداء المؤسسي .

المبحث الرابع ـ أسباب الترهل الإداري:

تشير دراسة (معيوف، 2022: 347) إلى أن الترهل الإداري في الجهاز الإداري يرتبط بعدة أسباب تنظيمية وإدارية، أبرزها المركزية المفرطة التي تحد من سرعة اتخاذ القرار وتقلل من مرونة العمل، إضافة إلى تضخم الجهاز الإداري وما ينتج عنه من تداخل في الاختصاصات وتعدد المستويات التنظيمية، كما تعد البيروقراطية وتعقد الإجراءات من العوامل المؤثرة في إبطاء سير العمل وضعف الكفاءة المؤسسية، وتوضح الدراسة أيضاً أن ضعف التخطيط الإداري وتداخل الصلاحيات يسهمان في غياب وضوح الأدوار وضعف التنسيق، إلى جانب غياب أو ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يؤدي إلى استمرار الإجراءات التقليدية وبطء تدفق المعلومات، وبالتالي تفاقم مظاهر الترهل الإداري.

وتخلص الباحثة إلى أن أسباب الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية لا ترتبط بعامل واحد، بل تتداخل فيها عوامل تنظيمية وإدارية وتقنية، مما يجعلها ظاهرة مركبة تتطلب معالجة شاملة تبدأ من إعادة هيكلة العمل الإداري وتعزيز اللامركزية وتطوير أنظمة الإدارة الحديثة بما يسهم في الحد من تفاقم هذه الظاهرة.

المبحث الخامس ـ آثار الترهل الإداري:

يؤدي الترهل الإداري وما يرتبط به من مظاهر الفساد والبيروقراطية إلى آثار سلبية عميقة على أداء المؤسسات العامة، حيث ينعكس ذلك في ضعف كفاءة الأجهزة الإدارية وتراجع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، إضافة إلى إعاقة عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يسهم في تفشي الهدر في الموارد العامة، وتعطيل اتخاذ القرار، وزيادة التعقيدات الإجرائية داخل المؤسسات، مما يضعف من قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وقد أكدت العديد من الدراسات أن هذه الاختلالات التنظيمية تشكل عائقًا رئيسيًا أمام الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة (الشربجي والمايل، 2022 : 227).

وتخلص الباحثة إلى أن آثار الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية تنعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء وجودة الخدمات التعليمية، حيث تؤدي إلى إبطاء اتخاذ القرار، وضعف استثمار الموارد، وتراجع مستوى الفاعلية المؤسسية، مما يستدعي تبني إصلاحات إدارية فعالة للحد من هذه الآثار وتعزيز جودة الأداء.

المبحث السادس ـ آليات الحد من الترهل الإداري

يرى (معيوف، 2022، ص. 361) أن معالجة الترهل الإداري تستلزم الأخذ بمجموعة من الآليات التنظيمية والإدارية التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءته، ومن أهمها ما يأتي:

1ـ تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية.
2ـ التدريب والتأهيل المستمر للموظفين.
3ـ تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي.
4ـ مكافحة الفساد الإداري وتعزيز الشفافية.
5ـ تحسين نظم الرقابة والمتابعة.
6ـ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية الإدارية.

وترى الباحثة أن آليات الحد من الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية تتطلب تبني مقاربة شاملة ومتكاملة، ترتكز على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية، وتطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتأهيل المستمر، إلى جانب تعزيز التحول نحو الإدارة الإلكترونية، كما تؤكد على أهمية تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، وتطوير أنظمة الرقابة والمتابعة، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات بما يسهم في تقليل المركزية الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

مناقشة وتحليل الأدبيات:

تظهر مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية أن ظاهرة الترهل الإداري في المؤسسات التعليمية تمثل أحد التحديات الإدارية المعاصرة التي ترتبط بتداخل عوامل تنظيمية وبشرية وتقنية وقيادية. فقد اتفقت الدراسات العربية مثل دراسة غلام (2020) ودراسة شاهين (2020) على أن ضعف الالتزام الإداري وظهور التراخي والتسيب الوظيفي يعد من أبرز مظاهر الخلل الإداري داخل المؤسسات التعليمية، وهو ما يعكس وجود مستويات متفاوتة من الترهل الإداري في السياق التعليمي العربي.

كما أكدت دراسة خلف الله (2019) أن محدودية التمكين الإداري وضعف تفويض الصلاحيات يؤديان إلى تقييد فاعلية القيادات الإدارية، الأمر الذي ينعكس في زيادة المركزية الإدارية وظهور مظاهر البطء والجمود الإداري. وتنسجم هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة البوزيدي ومبروك (2018) التي أبرزت أن ضعف البنية التقنية ومقاومة التغيير يشكلان عائقًا أمام تحديث الإدارة، مما يعزز استمرار الأساليب التقليدية في العمل الإداري.

وعلى المستوى الدولي أظهرت الدراسات الأجنبية

Baltaru 2022، ,Croucher & Woelert 2018، ,Baltaru & Soysal، Zywicki & Koopman, 2017 2018

أن الترهل الإداري في مؤسسات التعليم العالي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بظاهرة التوسع المؤسسي غير المتوازن، حيث أدى تضخم الجهاز الإداري وزيادة الوظائف غير الأكاديمية إلى ارتفاع التعقيد التنظيمي وزيادة التكاليف التشغيلية. كما بينت هذه الدراسات أن التحولات المؤسسية في الجامعات الحديثة ساهمت في إعادة تشكيل البنية الإدارية بشكل أدى إلى تزايد البيروقراطية وتعقد الهياكل التنظيمية.

وبناءً على ذلك، يتضح أن الأدبيات السابقة ركزت على تفسير الظاهرة من زوايا جزئية (مثل التمكين الإداري، التسيب الإداري، أو التوسع المؤسسي)، في حين أن الدراسة الحالية تميزت بمحاولة تقديم رؤية تحليلية شاملة تجمع بين مفهوم الترهل الإداري وأسبابه ومظاهره وآليات الحد منه في إطار تكاملي واحد.

النتائج:

توصلت الدراسة في ضوء تحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة إلى النتائج الآتية:

1- أن الترهل الإداري يمثل ظاهرة تنظيمية مركبة تنشأ نتيجة تداخل عوامل بشرية وتنظيمية وتقنية.

2- أن من أبرز أسباب الترهل الإداري: المركزية المفرطة، ضعف التمكين الإداري، تضخم الهياكل التنظيمية، وضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- أن مظاهر الترهل الإداري تتمثل في بطء الإجراءات، وتعدد المستويات الإدارية، وضعف التنسيق، وانتشار البيروقراطية.

4- أن الترهل الإداري يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإدارية وتراجع جودة الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية.

5- أن الحد من الترهل الإداري يتطلب تبني إصلاحات إدارية شاملة تشمل التحول الرقمي، وتفويض الصلاحيات، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الرقابة الإدارية.

التوصيات:

توصي الدراسة بما يأتي:

1- العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد البيروقراطي داخل المؤسسا ت التعليمية.

2- تعزيز اللامركزية الإدارية وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات للقيادات الوسطى.
3- تطوير برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة الكوادر الإدارية.
4- تسريع التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتوظيف التقنيات الحديثة في العمل الإداري
5- تحسين نظم الرقابة والمتابعة لضمان الالتزام باللوائح والقوانين.
6- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية بما يضمن تقليل التضخم الإداري وتوضيح الاختصاصات

بيان تضارب المصالـــح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع :

المراجع العربية :

1- الضلاعين، علي فلاح. (2002). الترهل الإداري في الجهاز الحكومي الأردني. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، (1)، 58– 99.

2- معيوف، طه الكوني المختار. (2022). إصلاح الجهاز الإداري للدولة الليبية: المعوقات وآليات التنفيذ. مجلة دلائل للعلوم الإنسانية والتربوية، جامعة طرابلس، (6)، 344– 378 .

3- الشربجي، عادل محمد، والمايل، عبدالسلام محمد. (2022). واقع الفساد المالي والإداري في ليبيا: الآثار وسبل مكافحته. مجلة الدراسات الاقتصادية، 1(2)، 221–241.

4- البادري، سعود بن مبارك سالم. (2022). الظواهر الإدارية السلبية في المؤسسات العامة: الملامح والطموحات. مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، 3(1)، 34– 58 .

الشمايلة، عادل يعقوب. (2020). الترهل الإداري: رسالة إلى الرئيس.5- *وكالة عمون الإخبارية* https://www.ammonnews.net/article/537352

الدرادكة، مأمون. (2021). مفهوم الترهل الإداري من الناحية العلمية .6- *وكالة عمون الإخبارية* https://www.ammonnews.net/article/601026

7- شاهين، يوسف يعقوب. (2020). التراخي الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الأهلية. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/

8- غلام، رمضان حسن عمر. (2020). التسيب الإداري في الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي ببلدية درج من وجهة نظر الإداريين أنفسهم. مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 5(26)، 66–88.

9- خلف الله، زهرة الشريف عبدالسلام. (2019). واقع التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية في كلية التربية – جامعة مصراتة. مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، 211–233.

10- البوزيدي، علي الصويعي محمد، ومبروك، عبير عبد الغفار. (2018). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الليبية. مجلة البحوث الهندسية، 26، 1–16

المراجع الاجنبية:

1-Baltaru, R. D., & Soysal, Y. N. (2018). Administrators in higher education: Organizational expansion in a transforming institution. Higher Education, 76(2), 213–229.

2-Croucher, G., & Woelert, P. (2022). Administrative transformation and managerial growth: A longitudinal analysis of changes in the non-academic workforce at Australian universities. Higher Education, 84(1), 159–175.

3-Baltaru, R. D. (2018). Organisational expansion in higher education: The growth of universities' administrative staff and its impact on performance (Doctoral dissertation). University of Essex.

4-Zywicki, T. J., & Koopman, C. (2017). The changing of the guard: The political economy of administrative bloat in American higher education. Mercatus Center, George Mason University.