



## **معوقات تطبيق الفكر الإداري على المؤسسات الإدارية دراسة حالة على ديوان المحاسبة الليبي**

ميسون مختار منصور السوكاني \*

قسم إدارة و تنظيم، كلية العلوم الادارية و المالية و التطبيقية، أكاديمية دراسات العليا، طرابلس، ليبيا

### **Obstacles to the Application of Administrative Thought to Administrative Institutions A Case Study of the Libyan Audit Bureau**

Maysoun Mukhtar Mansour Al-Sokani \*

Department of Management and Organization, College of Administrative, Financial, and Applied Sciences, Academy of Graduate Studies, Tripoli, Libya

\*Corresponding author

maisoun7@gmail.com

\*المؤلف المراسل

Received: July 28, 2025

Accepted: September 20, 2025

Published: October 01, 2025

#### **الملخص**

يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على دور الفكر الإداري في تحسين أداء المؤسسات الإدارية، من خلال دراسة معوقات تطبيق الفكر الإداري في ديوان المحاسبة الليبي، باعتباره أحد الأجهزة الرقابية الحيوية في الدولة. فرغم محاولات التحديث والإصلاح الإداري، لا تزال المؤسسات تواجه جملة من التحديات، خاصة فيما يتعلق بالبُعد التقني والمعلوماتي، وبمستوى تقبل الموظفين لثقافة التغيير، وكذلك بضعف التدريب والتأهيل الإداري.

وقد ركزت الدراسة على تحليل الفجوة بين المفاهيم النظرية للفكر الإداري، وبين الواقع العملي داخل ديوان المحاسبة، بهدف تشخيص المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية التي تُعيق تفعيل الإدارة الحديثة، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي، مدعوماً بمراجعة أدبيات ودراسات ميدانية، خلص البحث إلى أن عدم جاهزية البنية التحتية المعلوماتية، والمقاومة الداخلية للتغيير، وضعف ثقافة الجودة الإدارية، تشكل أبرز العوائق أمام تطبيق الفكر الإداري بكفاءة.

كما أظهرت النتائج أن هناك إدراكاً واسعاً بين أفراد العينة بوجود معوقات جوهرية تعيق تطبيق الفكر الإداري، حيث بلغ المتوسط العام للموافقات نسبة مرتفعة بلغت حوالي 71%. وتصدرت المعوقات الثقافية والتنظيمية قائمة التأثير، بسبب قوة الثقافة التقليدية والهيكل التنظيمي غير المرن، يليها معوقات تقبل الموظفين لثقافة التغيير التي تعكس ضعفاً في برامج التوعية والحوافز والمشاركة، كما ظهرت المعوقات التقنية والمعلوماتية في المرتبة الثالثة، نتيجة ضعف البنية التحتية وقلة الاستثمار في الأنظمة الذكية وتكرار أعطال التقنية، وقد أكدت نتائج اختبار الفرضيات أن جميع أنواع المعوقات المذكورة تؤثر بشكل إحصائي دال على تطبيق الفكر الإداري، وكان من أبرز العبارات المؤثرة في كل محور: نقص البنية التحتية التقنية، قلة التحفيز للتمييز الوظيفي، وعدم وجود حملات توعوية حول أهمية التغيير.

**الكلمات المفتاحية:** تطبيق الفكر الإداري، ديوان المحاسبة الليبي، المعوقات التنظيمية.

## Abstract

This study aims to highlight the role of administrative thought in enhancing the performance of public institutions by examining the obstacles to applying administrative thought within the Libyan Audit Bureau, as one of the country's key oversight institutions. Despite efforts toward administrative reform and modernization, institutions still face numerous challenges—particularly in the technical and informational domains, employee acceptance of change, and weaknesses in training and administrative preparedness.

The research focuses on analyzing the gap between the theoretical principles of modern administrative thought and the actual practices within the Audit Bureau. The study seeks to diagnose the technical, human, and organizational barriers that hinder the effective implementation of contemporary management practices. Using a descriptive-analytical methodology supported by literature review and field studies, the findings reveal that inadequate information infrastructure, internal resistance to change, and a limited culture of administrative quality are among the primary impediments to the successful application of administrative concepts.

The statistical analysis results revealed a widespread recognition among the sample individuals of significant obstacles hindering the application of administrative thought, with an overall agreement average of approximately 71%. Cultural and organizational barriers ranked highest in impact, due to the strong presence of traditional culture and inflexible organizational structures, followed by employee resistance to change, reflecting weaknesses in awareness programs, incentives, and active participation. Technical and informational barriers came third, attributed to poor infrastructure, limited investment in smart systems, and frequent technical failures. Hypothesis testing confirmed that all types of examined obstacles have a statistically significant effect on the application of administrative thought. Among the most impactful statements for each dimension were: lack of technical infrastructure, insufficient motivation for job excellence, and absence of awareness campaigns emphasizing the importance of change.

**Keywords:** Implementation of Executive Thought, Libyan Audit Bureau, Unknown Obstacles.

### 1.1 المقدمة:

رغم التوسع الكبير في الفكر الإداري الحديث وتنوع نماذجه ونظرياته التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفعالية التنظيمية، إلا أن العديد من المؤسسات الإدارية، خصوصاً في البيئات النامية، لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تطبيق هذا الفكر بشكل فعال، وتكمن الإشكالية في وجود فجوة واسعة بين النظرية والممارسة، إذ إن ما يُدرّس في القاعات لا يجد دائماً طريقه إلى التنفيذ داخل الهياكل الإدارية الفعلية.

ترتبط هذه المعوقات بعدة عوامل تنظيمية وثقافية وبيئية، منها ضعف الكفاءات الإدارية، والمركزية الشديدة، ومقاومة التغيير، وغياب أنظمة المعلومات الإدارية المتقدمة، بالإضافة إلى غموض الأهداف الاستراتيجية كما أن غياب ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمساءلة يمثل حاجزاً أساسياً أمام تطبيق الفكر الإداري المعاصر (Schein, 2010).

حيث أن تطبيق الفكر الإداري في المؤسسات الإدارية يواجه العديد من المعوقات التي تؤثر على فعالية التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة ومن هذه المعوقات منها **المعوقات التنظيمية** والتي تشمل التعقيدات في الهيكل التنظيمي، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، و**المعوقات البشرية** وهي تتعلق بنقص الكفاءات والمهارات الإدارية اللازمة، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين، و**المعوقات التقنية** تشمل نقص البنية التحتية التكنولوجية وعدم توفر الأدوات اللازمة لتطبيق الفكر الإداري الحديث، و**المعوقات الثقافية والاجتماعية** تتعلق بالعادات والتقاليد التي قد تعيق تبني أساليب إدارية جديدة (القريطي: 2008، 12-13).

## 2.1 مشكلة البحث:

يطرح هذا البحث مشكلة رئيسية وهي (أثر المعوقات في تطبيق الفكر الإداري على الإدارة العامة بديوان المحاسبة الليبي) رغبة في تحديد وتقليل المعوقات أو إصلاح بعض جوانبه، وكان ذلك من خلال عرض بعض التساؤلات مثل ما مدى تطبيق الفكر الإداري على الكوادر البشرية بالديوان المحاسبة الليبي؟ وما مدى معوقات التقنية والمعلوماتية على تطبيق الفكر الإداري بالديوان؟ ما مدى تقبل الموظفين لثقافة التغيير بديوان المحاسبة؟ نستطيع أن نبني الفرضيات الآتية:

### 3.1 فرضيات البحث :

**الفرضية الأولى:** تؤثر المعوقات التقنية والمعلوماتية على تطبيق الفكر الإداري بالديوان.  
**الفرضية الثانية:** تؤثر المعوقات الثقافية والتنظيمية على تطبيق الفكر الإداري بالديوان المحاسبة الليبي.  
**الفرضية الثالثة:** تؤثر معوقات تقبل الموظفين لثقافة التغيير على تطبيق الفكر الإداري على الديوان المحاسبة.

## 4.1 أهداف البحث:

1. دراسة تأثير تطبيق الفكر الإداري على الكوادر البشرية .
2. تحديد معوقات التقنية والمعلوماتية على تطبيق الفكر الإداري بالديوان.
3. التعرف على كيفية تقبل الموظفين لثقافة التغيير بديوان المحاسبة.

## 5.1 أهمية البحث:

### 1.5.1 أهمية بالنسبة للمؤسسة :

تبرز الأهمية العلمية لهذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات الإدارية من الحاجة المتزايدة إلى فهم الأسباب التي تعرقل عملية الانتقال من الفكر الإداري إلى التطبيق العملي داخل بيئة العمل، فالكثير من المؤسسات رغم امتلاكها للخطط والاستراتيجيات الإدارية المستندة إلى أحدث النظريات والمفاهيم، لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق النتائج المرجوة بسبب معوقات متعددة تقف حائلاً أمام تفعيل هذا الفكر بشكل فعال.

إن دراسة هذه المعوقات تمنح المؤسسات فهماً أعمق للنقاط التي تعيق التطوير الإداري، سواء كانت متعلقة بالبنية التنظيمية، أو بثقافة العمل، أو بالممارسات القيادية، أو بنقص الكفاءات، أو بعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية، وهذا الفهم لا يكفي بتحديد العقبات، بل يساعد كذلك في بناء آليات للتغلب عليها، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة قدرة المؤسسة على التجاوب مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

وعلى مستوى أوسع، تمكن هذه الدراسة المؤسسات من تحقيق المواءمة بين النظرية والتطبيق، مما يعزز قدرتها على الابتكار، وتحسين جودة القرارات، ورفع مستوى الإنتاجية والفاعلية الإدارية. كما أنها تدعم بناء بيئة عمل قائمة على المرونة والتعلم المستمر، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة.

إضافة إلى ذلك، تساعد نتائج هذا النوع من الدراسات المؤسسات على إعادة تقييم سياساتها واستراتيجياتها الإدارية من منظور واقعي وعملي، وتدفعها إلى تبني أنماط قيادية أكثر تفاعلاً وافتتاحاً على التغيير، بما يعزز من قدرتها على التحول المؤسسي والنمو المستدام.

### 2.5.1 أهمية البحث بالنسبة للعلم :

يمثل هذا الموضوع قيمة علمية مهمة في حقل الإدارة، لما يطرحه من إشكالية جوهرية تتعلق بالفجوة المستمرة بين الفكر الإداري كمجموعة من المبادئ والنظريات والممارسات المثالية، وبين الواقع العملي الذي تعيشه المؤسسات الإدارية، خاصة في البيئات التي تواجه تحديات تنموية أو تنظيمية، إن البحث في معوقات تطبيق الفكر الإداري لا يكفي بتشخيص المشكلات الإدارية فحسب، بل يساهم في بناء إطار معرفي شامل يساعد على فهم أسباب ضعف الترجمة العملية للفكر الإداري الحديث.

وتكمن القيمة العلمية في أن هذا الموضوع يسلط الضوء على نقاط الضعف البنيوية والسلوكية والتنظيمية التي تمنع الفكر الإداري من أن يؤدي دوره في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق التغيير داخل المؤسسات، كما يفتح آفاقاً أمام الباحثين والممارسين لإعادة التفكير في أدوات التغيير الإداري وآليات التفاعل بين الفكر والممارسة، مما يعزز من إنتاج معرفة واقعية تستجيب لحاجات المؤسسات المعاصرة.

**وبالإضافة إلى ذلك،** تبرز أهمية هذا الموضوع من حيث قدرته على إثراء الأدبيات الإدارية بنماذج تفسيرية وتطبيقية تساهم في تطوير مناهج التدخل الإداري، وربط النظرية بالسياق المحلي، وتقديم حلول قابلة للتنفيذ تراعي طبيعة البيئة المؤسسية. وهو ما يجعل لهذا النوع من الدراسات أثراً مستداماً في تطوير الحقل الإداري علمياً وعملياً، خاصة في الدول أو المؤسسات التي تسعى إلى إصلاح نظمها الإدارية ومواجهة التحديات المتغيرة.

**في المجمل،** فإن التطرق لموضوع معوقات تطبيق الفكر الإداري يمنح المجال لإنتاج معرفة تطبيقية نقدية، ويعزز من القيمة الفكرية والتنظيمية للبحوث الإدارية، ويقدم مساهمة علمية حقيقية تسعى إلى تحسين فهمنا لكيفية عمل المؤسسات، ولماذا تفشل أحياناً في تحويل الفكر إلى واقع ملموس.

### 3.5.1 أهمية البحث بالنسبة للباحثة :

**تتجلى** الأهمية العلمية لهذا الموضوع بالنسبة لي كباحثة في الإدارة من رغبتني في التعمق في فهم الإشكاليات الفعلية التي تعيق تطبيق الفكر الإداري داخل المؤسسات، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في ممارسات وأساليب الإدارة الحديثة، فلطالما لاحظت – من خلال اطلاعي الأكاديمي والميداني – وجود فجوة واضحة بين ما يُطرح من مفاهيم ونظريات إدارية متقدمة، وبين ما يُطبق فعلياً داخل المؤسسات الإدارية، الأمر الذي أثار اهتمامي وحرك في دافع البحث لفهم أسباب هذه الفجوة وتحليل أبعادها.

**ويزداد** هذا الاهتمام مع إدراكي المتزايد بأن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على توفر النظريات أو الخطط، بل على قدرتها على تحويل الفكر الإداري إلى ممارسة عملية تتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية، ومن هنا أجد في هذا الموضوع فرصة علمية لتعميق معرفتي بالمعوقات التي قد تكون تنظيمية أو بشرية أو ثقافية أو حتى تقنية، والتي من شأنها أن تحد من فعالية تطبيق الفكر الإداري. كما أنني أطمح من خلال هذا البحث إلى تطوير فهم علمي ومنهجي يساعد في تشخيص هذه المعوقات، والربط بينها وبين طبيعة البيئة الإدارية التي تعمل فيها المؤسسات، بهدف الوصول إلى توصيات يمكن أن تساهم في تقليل الفجوة بين الفكر والممارسة، وتعزيز قدرة المؤسسات على التطوير والتجديد.

**إن** التطرق إلى هذا الموضوع لا يخدم فقط الجانب النظري والمعرفي لدي كباحث، بل يفتح لي المجال لفهم الواقع الإداري بشكل أكثر واقعية، ويمكنني من المساهمة في إثراء النقاش العلمي حول كيفية تكييف الفكر الإداري مع السياقات المؤسسية المختلفة، مما يعزز قدرتي مستقبلاً على تقديم حلول وتصورات قابلة للتطبيق في بيئة العمل الإداري المحلي والإقليمي.

### 6.1 المنهج:

**تم** استخدام منهج الوصفي التحليلي عن معوقات تطبيق الفكر الإداري على ديوان المحاسبة الليبي، بحيث يهدف إلى وصف الظواهر كما هي، دون تدخل الباحثة في تغييرها واستخدام في ذلك أداة ( الاستبانة).

### 7.1 حدود البحث :

**المكاني :** تمثلت الحدود المكانية ديوان المحاسبة الليبي – الإدارة العامة .  
**الحدود الزمنية:** تمثل الحدود الزمنية الفترة من 2024-2025 م.

### 8.1 عينة البحث:

تم اختيار طريقة المسح الشامل لتحديد العينة والتي وزعت على القيادات الإدارية بديوان المحاسبة الليبي وكانت (62) استبانة وزعت بالكامل استرجعت (56) إستبانة وعند الفحص تبين أن الصالح للتحليل (52) إستبانة وذلك لوجود (4) استبانات غير صالحة للفحص و التحليل الإحصائي.

### 9.1 مصطلحات البحث:

**يعرف الديوان المحاسبة الليبي الفكر الإداري :** بأنه منظومة من المبادئ والعمليات التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة، الفعالية، الشفافية، والمساءلة في إدارة الموارد العامة، ويستند هذا التعريف إلى ملاحظات الديوان حول غياب التخطيط، ضعف الرقابة الداخلية، والقصور في تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة بالقطاع العام(ديوان المحاسبة الليبي، 2017)، وبناءً عليه، فإن الفكر الإداري، من وجهة نظر الديوان، يقوم على الاستخدام الأمثل للموارد العامة وفق منهج علمي يراعي المبادئ الإدارية الأساسية كالتنظيم والتوجيه والتقييم.

**تعريف معوقات تطبيق الفكر الإداري :** هي مجموعة من العوامل التنظيمية، المالية، البشرية، والتشريعية التي تعيق المؤسسات العامة الليبية عن تبني وتنفيذ المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة في الأداء المؤسسي، ويوضح ديوان المحاسبة الليبي في تقاريره أن هذه المعوقات تشمل غالباً المركزية المفرطة، ضعف نظم الرقابة، نقص الكفاءات البشرية، انتشار الفساد، وتدني استخدام التكنولوجيا الإدارية الحديثة، مما يخلق فجوة بين الفكر الإداري المطلوب والتطبيق الفعلي (ديوان المحاسبة الليبي، 2017).

### 10.1 ادبيات السابقة:

#### 1.10.1 (اونوها :2023) ورقة بعنوان تقييم العقبات التي تحول دون تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة من أجل التنمية المستدامة في نيجيريا

تهتم الإدارة الاستراتيجية بعملية جعل المنظمات تطور مهمتها وهدفها وتحدد الموارد وما يجب أن تفعله ، وكيف يمكن القيام بذلك بفعالية وكفاءة، تتجاوز الإدارة الاستراتيجية مهام الإدارة الروتينية وتأخذ في الاعتبار بطريقة منهجية مهمة ورؤية المنظمة طويلة الأجل، روح الإدارة الاستراتيجية في العديد من المؤسسات العامة في نيجيريا تعيقها عدة عوامل لا تهتم بأن الرؤية الإستراتيجية الجريئة والإبداعية والمدرسة هي في صميم كل منظمة ناجحة، ولذلك فإن الهدف من هذه الورقة هو تقييم العقبات التي تحول دون تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة من أجل التنمية المستدامة في نيجيريا. وتناقش الورقة عملية الإدارة الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها في المؤسسات العامة، المهارات المطلوبة لوضع وتنفيذ استراتيجيات في استخدام الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة ، وغيرها من العقبات القابلة للتطبيق أمام الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة في نيجيريا، هذه ورقة مفاهيمية تعتمد على مراجعة شاملة للأدبيات. وجدت الورقة أن عدم توافر المهارات اللازمة لوضع وتنفيذ الاستراتيجية لا يعيق بشكل كبير استخدام عملية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة في نيجيريا ، بل السياقات السياسية والإدارية والثقافية للمؤسسة العامة المعنية، كما أثبتت الورقة أن عدم إشراك العمال في الصياغة الاستراتيجية، تعد أنظمة المعلومات غير الكافية والمبادئ البيروقراطية من بين العقبات الأخرى القابلة للتطبيق أمام الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة في نيجيريا، وتشمل بعض التوصيات الحاجة إلى أن تجعل المؤسسات العامة في ولاية إيمو ونيجيريا بشكل عام مسألة سياسة لإعطاء عملية الإدارة الاستراتيجية أولوية قصوى لأنها عامل نجاح حاسم في المنظمات الحديثة. خلصت هذه الورقة إلى أن فهم واتباع خطوات الإدارة الاستراتيجية يمكن أن يساعد المديرين الممارسين على تحسين الأداء والقادة لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة في نيجيريا.



### 2.10.1 (حديان و اخرون :2024 ) دراسة بعنوان (معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسات الليبية دراسة تطبيقية على مستشفى الشهيد أحمد المقريرف ) – مدينة اجدابيا

تعدّ الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدّي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات، التي من أهمها التزامم والوقوف في طوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بأداء العاملين في مستشفى الشهيد أحمد المقريرف بمدينة اجدابيا ، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ، و تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفى قيد الدراسة بالتركيز على العاملين الذين لديهم مسؤوليات إدارية أو تنفيذية، والبالغ قوامه (49) موظفاً ، واستخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، منها أن مستوى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستشفى الشهيد أحمد المقريرف كان مرتفعاً، مستوى أداء العاملين كان منخفضاً في المستشفى محل الدراسة، وأن هناك علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين المعوقات التنظيمية و أداء العاملين، و هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين المعوقات التقنية، والبشرية، والمالية وأداء العاملين ، بينما لا توجد علاقة بين المعوقات البشرية و أداء العاملين في مستشفى الشهيد أحمد المقريرف في مدينة اجدابيا. أوصت الدراسة الى الاستمرار في تبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مستشفى الشهيد أحمد المقريرف بمدينة اجدابيا ، اهتمام إدارات مستشفى أحمد المقريرف بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ايضاً اوصت الدراسة بأهمية إنشاء وحدة إدارية بالهيكل التنظيمي بالمستشفى محل الدراسة تختص بالإدارة الإلكترونية ، وتعمل على تحسين أداء العاملين بالمستشفى ، تخصيص ميزانية خاصة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 3.10.1 (عبدالله: 2022) بحث بعنوان (معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق)

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته والمعوقات التي يمكن أن تحد من ممارسات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق ، وأتبعت المنهج الوصفي، بالاعتماد على استبانة قامت الباحثة بتصميمها ، وصولاً إلى نتائج الدراسة الميدانية لعينة من رؤساء الأقسام العلمية قوامها (32) رئيس قسم كان من أبرزها أن المعوقات التنظيمية والمعوقات الاجتماعية تقف عائقاً أمام ممارسات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق، وقد توصل البحث إلى عدة توصيات أبرزها : العمل على توفير المناخ الملائم للإبداع الإداري، تبني المبادرات والمقترحات الإبداعية، توفير الحوافز التشجيعية المعنوية والمادية للمبدعين.

### 4.10.1 (مولود :2024) دراسة بعنوان (معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية).

تهدف هذه الدراسة، التي أجريت خلال السنة الدراسية 2024/2023، إلى تسليط الضوء على معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، مع التركيز على العوامل التي تعيق فعالية هذه العملية ركزت الدراسة على السؤال الرئيسي ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإداري بشكل فعال في المؤسسات الرياضية؟ كما تناولت عدة تساؤلات فرعية، منها هل تواجه المؤسسات الرياضية صعوبات في وضع خطط إدارية واضحة ومحددة؟ ما هي العوامل التي تعيق تنفيذ الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية؟ تم تحليل البيانات المجمعة من العينة باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) واختبارات التباين الأحادي (ANOVA)، أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الرياضية في تطبيق التخطيط الإداري هي العوامل المالية والبيروقراطية، ركز على تحليل العوامل المؤثرة في تطبيق التخطيط الإداري، وقد تم تحديد عدة معوقات رئيسية، مثل المعوقات البشرية المتمثلة في نقص الكفاءات،

والمعوقات المالية مثل قلة الموارد، إضافة إلى العوائق البيروقراطية وضعف البنية التحتية، أهم النتائج أظهرت الدراسة أن العوامل المالية والبيروقراطية تمثل أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الرياضية في تطبيق التخطيط الإداري، كما تم تحديد أن نقص الكفاءات البشرية وضعف البنية التحتية لهما دور كبير في إعاقة هذه العملية. تم استعراض النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وقد قدمت توصيات عملية لتحسين فعالية التخطيط الإداري، من بين هذه التوصيات، ضرورة تعزيز الموارد المالية للمؤسسات الرياضية تطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتأهيل، تحسين البنية التحتية الرياضية لتسهيل تنفيذ الخطط الإدارية. الاستنتاج تؤكد الدراسة على أن التخطيط الإداري هو عنصر أساسي لضمان نجاح المؤسسات الرياضية وتحقيق أهدافها. وقد شددت على ضرورة تجاوز المعوقات الحالية من خلال تبني استراتيجيات مرنة وشاملة لضمان تطبيق التخطيط الإداري الفعال.

### 11.1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بناءً على الدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه الاستفادة العلمية من هذه الدراسات في النقاط الآتية:

- **تحديد الثغرات البحثية:** تساعد الدراسات السابقة في تحديد الجوانب غير المغطاة بشكل كامل في الأبحاث السابقة، مما يتيح للباحثة التركيز على الفجوات بين الفكر الإداري الحديث والممارسات الواقعية واقتراح حلول أو استراتيجيات جديدة.
- **دعم الجانب التحليلي:** توفر نتائج الدراسات السابقة قاعدة مهمة لدعم التحليل في البحث الحالي، حيث يمكن الاستفادة منها في إبراز تكرار بعض المعوقات (مثل ضعف التدريب، مقاومة التغيير، البيروقراطية) والاستفادة من التحليل الإحصائي لتأكيد أو نفي الفرضيات.
- **توجيه التوصيات العملية:** تُعد الدراسات السابقة مرجعاً قيماً لصياغة توصيات عملية تتناسب مع طبيعة المؤسسات الإدارية، وتساعد في تطوير حلول مبتكرة بناءً على مزيج من النتائج السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

### 2. الإطار النظري للبحث:

- **الفكر الإداري:** مجموعة من المبادئ، والمفاهيم، والنظريات، والأساليب التي تُستخدم لتنظيم وتوجيه سلوك الأفراد والموارد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مع مراعاة التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية (Drucker, 2007; Robbins & Coulter, 2020).
- **الأداء المؤسسي:** مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وضمان الاستمرارية والتطور في ظل بيئة تنافسية ومتغيرة (Kaplan & Norton, 1996; Neely, 2005).
- **المعوقات:** العوامل أو الظروف التي تُعيق أو تُبطئ تحقيق الأهداف التنظيمية، وتؤثر سلباً على كفاءة العمليات، أو فعالية اتخاذ القرار، أو جودة النتائج داخل بيئة العمل (Robbins & Coulter, 2020).

### 1.2 الهدف الأول

**تأثير تطبيق الفكر الإداري على الكوادر البشرية :**

إن تطبيق الفكر الإداري الحديث يُحدث تحولاً نوعياً في طريقة إدارة الكوادر البشرية داخل المؤسسات، حيث يُعتبر من أبرز العوامل التي تُسهم في تحسين الأداء وتنمية المهارات وتعزيز الالتزام الوظيفي، فعندما تتبنى الإدارة مفاهيم واضحة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فإنها تخلق بيئة عمل منضبطة ومحفزة تُشجع الموظفين على العمل بكفاءة وتفتح أمامهم آفاقاً للتطور المهني (علاقي، 2001).

يُسهم الفكر الإداري كذلك في بناء نظم عادلة لتقييم الأداء والمساءلة، ما يرسّخ لدى الموظفين شعوراً بالإنصاف والاعتراف بالجهد، وهو ما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (Storey, 2007) كما أن تبني أساليب الإدارة الحديثة، مثل التمكين الإداري وإدارة الجودة والعمل الجماعي، يرفع

من مستوى ثقة العاملين بأنفسهم، ويُحفّز لديهم روح المبادرة والابتكار (Robbins & Coulter, 2018).

وقد أكّد مينتزبرج (Mintzberg, 2009) أن المؤسسات التي تطبق الفكر الإداري بشكل فعّال تميل إلى إنتاج قيادات قادرة على تطوير الأفراد، والتعامل معهم كبشر لا كموارد، مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتحسين العلاقات التنظيمية. ويشير درّكر (Drucker, 1999) إلى أن المورد البشري يُصبح أكثر قيمة وتأثيراً كلما استثمر إدارياً بطريقة واعية ومنظمة. وفي السياق العربي، تُشير الأدبيات إلى أن تطبيق الفكر الإداري الحديث في المؤسسات العربية لا يزال يواجه تحديات، إلا أن أثره على الكوادر البشرية واضح من حيث رفع الكفاءة والتحفيز، متى توفرت بيئة إدارية داعمة (الزامل، 2014).

## 2.2 الهدف الثاني

### تحديد معوقات التقنية والمعلوماتية على تطبيق الفكر الإداري بالديوان:

يُواجه ديوان المحاسبة الليبي تحديات متعددة في تطبيق الفكر الإداري الحديث، وتُعدّ المعوقات التقنية والمعلوماتية من أبرز هذه التحديات، نظراً لتأثيرها المباشر على كفاءة العمل الإداري وفعاليتها. فضعف البنية التحتية التكنولوجية في العديد من الإدارات، وعدم تكامل الأنظمة المعلوماتية، يحدّان من قدرة الديوان على تنفيذ مهامه الرقابية والتحليلية بشكل دقيق وفعّال (حديان وآخرون، 2024). كما أن غياب قواعد بيانات إلكترونية موحدة ومتجددة يعوق عملية اتخاذ القرار المبني على معلومات دقيقة ومحدّثة، ويؤدي إلى الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية، وهو ما يتعارض مع متطلبات الفكر الإداري الحديث الذي يركّز على السرعة والمرونة والمساءلة. (Storey, 2007) ويُعدّ ضعف استخدام أنظمة المعلومات الإدارية (MIS) من بين أبرز العوامل التي تُعيق الإدارة الفعّالة في بيئة تتطلب التحديث المستمر للبيانات وتحليلها بصورة لحظية (Laudon & Laudon, 2020). وقد أظهرت تقارير رقابية للديوان ذاته أن عدم توفر المهارات التقنية لدى بعض الموظفين، وضعف التدريب في مجال التحول الرقمي، يُشكلان عقبة إضافية أمام تطبيق المفاهيم الحديثة في الرقابة والتخطيط والرقمنة المؤسسية (ديوان المحاسبة الليبي، 2020). كما أن محدودية الربط الإلكتروني بين الإدارات المختلفة داخل الديوان وبين الجهات الخاضعة للرقابة، تُفرز صعوبة في تدفق المعلومات وتبادل البيانات، مما يُقيّد من إمكانيات التحليل الإداري واتخاذ القرارات الرشيدة (Aladwani, 2001). كل هذه المعوقات التقنية تُضعف فاعلية الفكر الإداري في بيئة ديوان المحاسبة، وتُبرز الحاجة إلى إصلاحات تقنية عاجلة وتدريب ممنهج للموارد البشرية على استخدام أدوات الإدارة الرقمية الحديثة.

## 3.2 الهدف الثالث

### التعرف على كيفية تقبل الموظفين لثقافة التغيير بديوان المحاسبة:

تُعدّ ثقافة التغيير من المفاهيم الجوهرية التي يركّز عليها الفكر الإداري الحديث، إلا أن تقبّل الموظفين لهذا التغيير داخل ديوان المحاسبة الليبي لا يزال يواجه عدّة تحديات. فبالرغم من وجود محاولات لتحديث أساليب العمل وتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية، إلا أن مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين تظل ملموسة، خاصة في البيئات الإدارية التي تعودت على الأنماط التقليدية للإدارة (حديان وآخرون، 2024).

وتعزى هذه المقاومة في الغالب إلى غياب التواصل الداخلي الفعّال، وقلة مشاركة الموظفين في مراحل التغيير، مما يحدّ من شعورهم بالملكية والارتباط بالتحوّل الجاري. كما أن ضعف برامج التدريب والإعداد النفسي للتغيير يُعمّق من الفجوة بين الإدارة العليا والعاملين، وهو ما أشارت إليه عدة دراسات بأنه من أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة (عفيفي، 2016) Robbins & (Judge, 2019).

وقد كشفت تقارير داخلية صادرة عن ديوان المحاسبة أن جزءاً من الموظفين يُظهرون انفتاحاً تدريجياً نحو التغيير، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى الأجيال الشابة أو تلقوا تدريباً في نظم الإدارة



الحديثة، في حين يستمر بعض الموظفين الأكبر سنًا أو الأقل تأهيلاً في التعامل بتحفظ مع التحديات المؤسسية (ديوان المحاسبة الليبي، 2020).

وفي ضوء ذلك، فإن تعزيز تقبل ثقافة التغيير بديوان المحاسبة يتطلب استراتيجية متكاملة تدمج بين الاتصال التنظيمي الفعال، التدريب المستمر، والتمكين الإداري، إلى جانب بناء ثقافة تشاركية تُشعر الموظفين بأن التغيير هو وسيلة للارتقاء بأدائهم ومكانتهم داخل المؤسسة. (Kotter, 2012).

#### 4.2 استراتيجيات التغلب على معوقات تطبيق الفكر الإداري في ديوان المحاسبة الليبي:

تطبيق الفكر الإداري الحديث في ديوان المحاسبة الليبي يواجه معوقات متعددة، تشمل مقاومة التغيير، ضعف البنية التقنية، غياب الكفاءات الإدارية، وضعف الثقافة التنظيمية، للتغلب على هذه المعوقات تتطلب المؤسسات استراتيجيات متكاملة تعزز من فاعلية الإدارة وتدعم بيئة التغيير.

##### 1 بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير

يُعد تبني ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والابتكار من أهم الاستراتيجيات، إذ تساعد على خلق بيئة تقبل تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، مثل الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. (Al-Abrash, 2020).

##### 2 تنمية وتطوير القيادات الإدارية

من الضروري تمكين القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية، مما يعزز قدرتهم على إدارة التغيير وتوجيه العاملين نحو أهداف الإدارة الحديثة (Northouse:2021).

##### 3 تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم

مشاركة الموظفين في صنع القرار يعزز الشعور بالانتماء ويقلل من المقاومة، كما يعزز من فعالية تطبيق الفكر الإداري المبني على التحسين المستمر (الدليمي، 2021).

##### 4 الاستثمار في بناء القدرات البشرية

يُعد تطوير المهارات الفنية والسلوكية للعاملين أحد المحاور الأساسية لتطبيق الفكر الإداري بنجاح، وذلك من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني (Cameron & Green, 2020).

##### 5 تعزيز الشفافية والتواصل الداخلي

تُعتبر الشفافية عنصراً حاسماً في بناء الثقة داخل المؤسسة، كما أن تحسين قنوات الاتصال الداخلي يساهم في تقليل سوء الفهم ومقاومة التغيير (عبد الكريم، 2019).

##### 6 بناء نظام حوافز عادل ومحقق

تحفيز الموظفين من خلال أنظمة مكافآت قائمة على الأداء يعزز من الالتزام بتطبيق مبادئ الفكر الإداري، ويقلل من مظاهر المقاومة (Robbins & Coulter, 2022).

##### 7 التقييم المستمر وتحليل الفجوات

اعتماد أساليب التقييم المستمر والقياس المرجعي Benchmarking يساعد المؤسسات على تحديد مدى التقدم في تطبيق الفكر الإداري، ومعالجة أوجه القصور (Hill & Jones, 2019).

##### 8 استراتيجية التمكين الإداري :

وهي منح الصلاحيات للموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار ثم بناء الثقة وتعزيز روح المبادرة (العيسوي: 2020، 191).

##### 9 استراتيجية تطوير القيادة :

تدريب القادة الإداريين على الفكر الإداري الحديث وتعزيز القيادة التحويلية والقيادة بالتغيير (الخطيب: 2021، 67).

##### 10 استراتيجية التحول الرقمي:

وهي تحديث البنية التحتية الرقمية و تكامل أنظمة المعلومات بين الإدارات و ايضاً نشر الثقافة الرقمية لدى الموظفين (الربيعي: 2020، 58).

##### 11 استراتيجية إدارة التغيير المؤسسي:

وهي تخطيط وتنفيذ برامج تغيير تدريجية واستخدام نماذج التغيير (مثل نموذج كوتر 8 Kotter's Steps) وتوفير الدعم النفسي والمهني للموظفين خلال مراحل التغيير (الشمري، 2021، 73).

## 12 استراتيجية التحفيز والتقييم:

يعني وضع نظام عادل للثواب والعقاب وربط الأداء الوظيفي بمؤشرات موضوعية، مكافأة المبادرات الريادية والنتائج المتميزة (العيسوي: 2020، 195).

## 13 استراتيجية التدريب المستمر:

وهو تقديم برامج تدريبية في المهارات الإدارية، التكنولوجية، والسلوكية و تصميم خطط تطوير مهني مرتبطة برؤية المؤسسة الإدارية (كاعوه: 2020، 141).

## 3. الجانب العملي :

### نبذة عن ديوان المحاسبة الليبي :

يُعد ديوان المحاسبة الليبي أعلى جهاز رقابي مالي في الدولة، ومهمته الأساسية هي الرقابة على الإنفاق العام لضمان مشروعيته وكفاءته وفقاً للقوانين. يمثل الديوان نموذجاً لمؤسسة حكومية تسعى لتبني مبادئ الإدارة الحديثة، مطبقاً وظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في سياق رقابي متخصص. هو هيئة مهنية مستقلة ومحيدة، تتبع السلطة التشريعية مباشرة.

تأسس ديوان المحاسبة الليبي لأول مرة عام 1955 بموجب القانون 31، وشهد تغييرات تشريعية وهيكلية على مر السنين، بما في ذلك دمج بعض الأجهزة الرقابية وتعديل القوانين المنظمة لعمله.

**يهدف** الديوان بشكل أساسي إلى تحقيق رقابة فعالة على المال العام، والتحقق من حسن استخدامه والتصرف فيه من خلال فحص ومراجعة وتقييم أداء الجهات الخاضعة لرقابته. كما يسعى للتحقق من ملائمة أنظمة الرقابة الداخلية وسلامة التصرفات المالية، وبيان أوجه النقص في القوانين، والكشف عن المخالفات، وتقييم أداء الجهات لضمان استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، وتعزيز الشفافية، وتقديم الاستشارات المالية والمحاسبية.

**يمارس** الديوان اختصاصات متعددة تتوافق مع المعايير الدولية، بما في ذلك الرقابة النظامية (المالية والمشروعية) من خلال فحص الحسابات والتأكد من تطبيق القوانين، بالإضافة إلى اختصاصات احترازية تضمن تحصيل الإيرادات وتمنع التجاوزات. كما يحق له منع التصرف في حسابات الجهات التي يثبت أنها ألحقت ضرراً بالمال العام. بالإضافة إلى ذلك، يمارس الديوان رقابة الأداء لتقييم كفاءة وفعالية الجهات في ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها. وينص القانون على ضرورة الأخذ بملاحظات وتوصيات الديوان لإصلاح أوجه الخلل، وفي حال وجود سوء إدارة أو إهدار للمال العام، يتم إحالة الملفات إلى جهات الاختصاص.

**ويحرص** الديوان على بناء علاقات قوية مع الجهات المشمولة برقابته، ويعزز التعاون مع الهيئات والمنظمات المهنية الرقابية الدولية والإقليمية مثل الإنتوساي، والأفروساي، والأرابوساي. يهدف من ذلك إلى تبادل الخبرات والمعارف لرفع مستوى الرقابة المالية في الجانبين العملي والتطبيقي، وتقديم المعونة للدول الراغبة في تطوير أجهزتها، وتوحيد المصطلحات العلمية، ونشر الوعي الرقابي، وتنظيم التعاون مع المنظمات المتخصصة.

**كما** ان يسعى الديوان، رغم التحديات، للانتقال من النموذج التقليدي للرقابة إلى نموذج أكثر استراتيجية وشمولاً، يركز على مفاهيم الكفاءة والفاعلية والشفافية والمساءلة كمرتكزات للإدارة الرشيدة. يظهر هذا التوجه في سعيه لبناء قواعد بيانات متكاملة، وتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية، وتعزيز ثقافة الأداء القائم على النتائج. كما يعكس فهماً متقدماً لأهمية تنمية الموارد البشرية من خلال توفير فرص التدريب والتأهيل للكوادر الرقابية، وهو ما يتماشى مع الفكر الإداري الذي يُعطي من قيمة رأس المال البشري في تحسين الجودة الإدارية والرقابية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات قائمة مثل ضعف بعض البنى التنظيمية ومحدودية التكامل المعلوماتي، مما يستدعي استراتيجيات إصلاحية متكاملة.

## 1.3 عينة البحث:

تم اختيار طريقة المسح الشامل في توزيع الاستبانة والتي وزعت على القيادات الإدارية بديوان المحاسبة الليبي ، (مدراء عامون، مدراء إدارات ، رؤساء أقسام) وكانت ( 62 ) استبانة .

### 2.3 إعداد أداة البحث (الاستبانة):

#### صدق أداة الدراسة الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين لغرض قياس ثبات أداة الدراسة فقد تم توزيع عدد (15) نسخة منها، وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences، وذلك عن طريق المقارنة الطرفية للصدق واستخراج اختبار ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) الثبات:

3.3 ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها واتساقها بمعنى إن تعطي أداة جمع البيانات النتائج نفسها إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

4.3 (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha): يعد ألفا كرونباخ من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبانة، وهو اختبار يبين مدى ثبات الاستبانة (البياتي، محمود مهدي تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، 2005 صفحة 49، دار الحامد، عمان)

#### جدول رقم (1) نتائج اختبار كرونباخ ألفا.

| ت | المحاور                       | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ (الثبات) | الجذر التربيعي لمعامل ألفا |
|---|-------------------------------|--------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | المعوقات التقنية والمعلوماتية | 10           | 0.886                       | 94.13%                     |
| 2 | المعوقات الثقافية والتنظيمية  | 10           | 0.903                       | 95.03%                     |
| 3 | تقبل الموظفين لثقافة التغيير  | 10           | 0.867                       | 93.11%                     |
|   | كل المحاور                    | 30           | 0.953                       | 97.62%                     |

يتضح من الجدول رقم (1) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي في قياس المحاور الرئيسية المتعلقة بمعوقات تطبيق الفكر الإداري على مؤسسة يوان المحاسبة الليبي، فقد حقق محور "المعوقات التقنية والمعلوماتية" قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.886، مع جذر تربيعي لمعامل ألفا بنسبة 94.13%، مما يعكس مستوى جيد من الثبات في قياس هذا الجانب.

كما سجل محور "المعوقات الثقافية والتنظيمية" قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.903، مع جذر تربيعي لمعامل ألفا بنسبة 95.03%، وهو ما يشير إلى موثوقية عالية في قياس هذا المحور. أما محور "تقبل الموظفين لثقافة التغيير"، فقد حقق قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.867، مع جذر تربيعي لمعامل ألفا بنسبة 93.11%، مما يعكس أيضاً مستوى جيد من الثبات والاتساق في قياس تقبل الموظفين للتغيير داخل المنظمة. وبالنظر إلى معامل الثبات العام لجميع المحاور مجتمعة، فقد بلغ 0.953 مع جذر تربيعي لمعامل ألفا بنسبة 97.62%، مما يعكس موثوقية عالية وثباتاً متيناً لأداة الدراسة في قياس الجوانب المختلفة لمعوقات تطبيق الفكر الإداري على المؤسسات الإدارية.

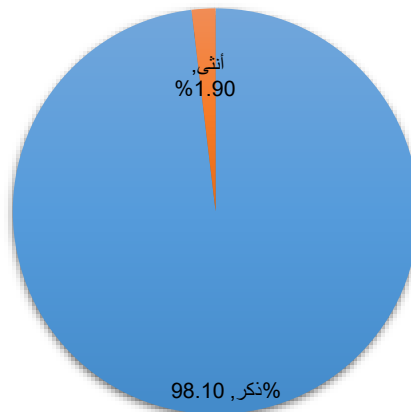
وبذلك يكون قد تأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة المقياس صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات أو تساؤلات الدراسة.

### 5.3 تحليل المعلومات الأولية

(1) الجنس: في الجدول رقم (2) والشكل رقم (1) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

#### جدول رقم (2) يوضح فيها نسب وتكرار الجنس.

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 51      | 98.1%  |
| أنثى    | 1       | 1.9%   |
| المجموع | 52      | 100%   |



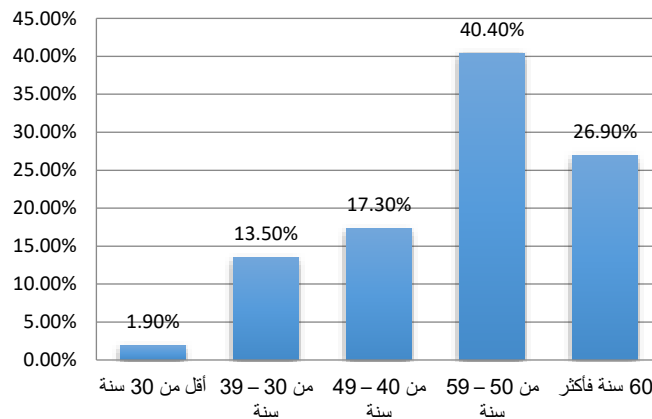
الشكل رقم (1) يوضح نسب لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

يتضح من الجدول رقم (2) والشكل رقم (1) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة كانت من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 98.1%، في حين كانت نسبة الإناث 1.9%.

(2) العمر: في الجدول رقم (3) والشكل رقم (2) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر.

جدول رقم (3) يوضح فيها نسب وتكرار العمر.

| العمر          | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة  | 1       | 1.9%   |
| من 30 – 39 سنة | 7       | 13.5%  |
| من 40 – 49 سنة | 9       | 17.3%  |
| من 50 – 59 سنة | 21      | 40.4%  |
| 60 سنة فأكثر   | 14      | 26.9%  |
| المجموع        | 52      | 100%   |



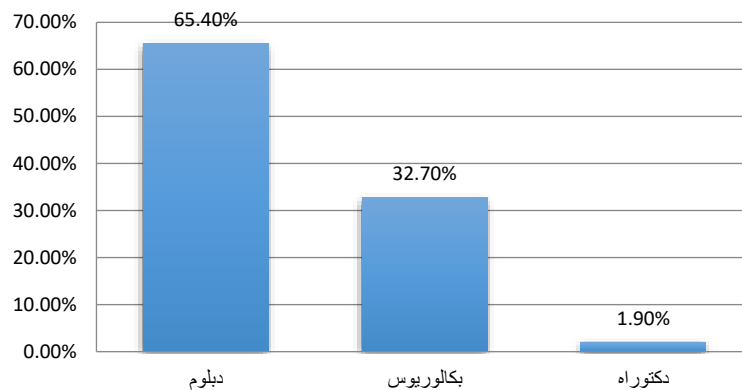
الشكل رقم (2) يوضح نسب لمفردات عينة الدراسة حسب العمر.

يتضح من الجدول رقم (3) والشكل رقم (2) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة كانت ضمن الفئة العمرية من 50 – 59 سنة، حيث بلغت 40.4%، تليها الفئة العمرية 60 سنة فأكثر بنسبة 26.9%، ثم الفئة من 40 – 49 سنة بنسبة 17.3%، تليها الفئة من 30 – 39 سنة بنسبة 13.5%. في حين جاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 1.9%.

**(3) المؤهل العلمي:** في الجدول رقم (4) والشكل رقم (3) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

**جدول رقم (4)** يوضح فيها نسب وتكرار المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| دبلوم         | 34      | 65.4%  |
| بكالوريوس     | 17      | 32.7%  |
| دكتوراه       | 1       | 1.9%   |
| المجموع       | 52      | 100%   |



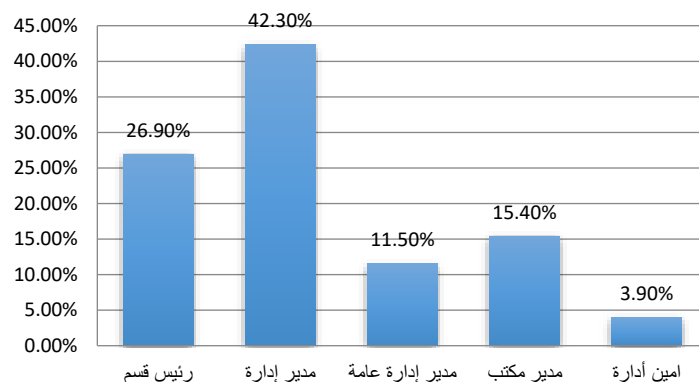
**الشكل رقم (3)** يوضح نسب لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم (3) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة كانت ضمن الفئة الحاصلة على مؤهل دبلوم، حيث بلغت 65.4%، تليها الفئة الحاصلة على مؤهل بكالوريوس بنسبة 32.7%، ثم جاءت الفئة الحاصلة على مؤهل دكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة 1.9%.

**(4) الوظيفة الحالية:** في الجدول رقم (5) والشكل رقم (4) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.

**جدول رقم (5)** يوضح فيها نسب وتكرار الوظيفة الحالية.

| الوظيفة الحالية | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| رئيس قسم        | 14      | 26.9%  |
| مدير إدارة      | 22      | 42.3%  |
| مدير إدارة عامة | 6       | 11.5%  |
| مدير مكتب       | 8       | 15.4%  |
| أمين إدارة      | 2       | 3.9%   |
| المجموع         | 52      | 100%   |



**الشكل رقم (4)** يوضح نسب لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.

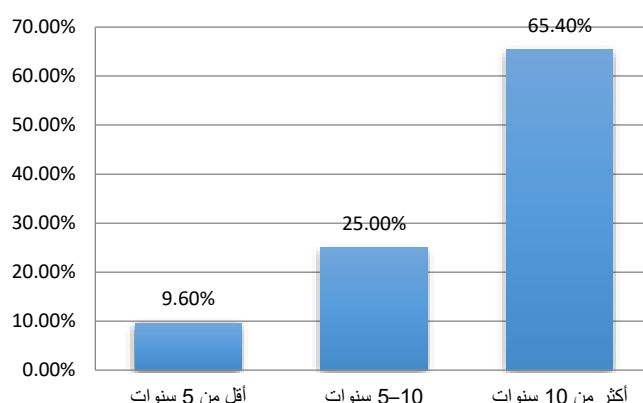


يتضح من الجدول رقم (5) والشكل رقم (4) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة كانت ضمن وظيفة "مدير إدارة"، حيث بلغت 42.3%، تليها وظيفة "رئيس قسم" بنسبة 26.9% في حين جاءت "مدير مكتب" 15.40% ومدير إدارة عامة 11.5%، وأين ادره نسبتهم 3.9% .

**(5) الخبرة:** في الجدول رقم (6) والشكل رقم (5) تبين لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة.

**جدول رقم (6) يوضح فيها نسب وتكرار الخبرة.**

| الخبرة           | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات   | 5       | 9.6%   |
| 5-10 سنوات       | 13      | 25.0%  |
| أكثر من 10 سنوات | 34      | 65.4%  |
| المجموع          | 52      | 100%   |



**الشكل رقم (5) يوضح نسب لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة.**

يتضح من الجدول رقم (6) والشكل رقم (5) أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة كانت ضمن الفئة ذات الخبرة "أكثر من 10 سنوات"، حيث بلغت 65.4%، تليها الفئة ذات الخبرة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 25.0%، في حين جاءت الفئة ذات الخبرة "أقل من 5 سنوات" في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.6%.

### 6.3 إجابات تساؤلات الدراسة:

#### تصحيح المقياس:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدمت الباحثة الطريقة الرقمية في ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرت الخماسي كما بالجدول (7):

**الجدول رقم (7) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بعبارات المقياس.**

| الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) لتحديد أوزان العبارات حسب قيم المتوسط المرجح المتحصل عليها نتيجة لتحليل الإجابات كما في الجدول رقم (7) و ذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول حساب المدى (5-1=4) و بعد ذلك تم تقسيم المدى على خمس مستويات  $5 \div 4 = 0.80$  (وهذا الرقم يعتبر طول الفئة الواحدة أو المستوى الواحد، وهكذا الأوزان كما هو موضح في جدول المتوسط المرجح التالي:

### الجدول رقم (8) المتوسط المرجح المتحصل عليه من تحليل الإجابات.

| المتوسط<br>المرجح | منخفض جدا<br>من 1 إلى أقل<br>1.80 | منخفض<br>من 1.80 إلى أقل<br>2.60 | متوسط<br>من 2.60 إلى أقل<br>3.40 | مرتفع<br>من 3.40 إلى أقل<br>4.20 | مرتفع جدا<br>من 4.20 إلى<br>5 |
|-------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
|-------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|

**1.6.3 السؤال الرئيسي: ماهي معوقات تطبيق الفكر الإداري على ديوان المحاسبة الليبي؟**  
لتحليل المحاور الرئيسية من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولل فقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

### جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة.

| رقم<br>العبارة | العبارة                       | المتوسط الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الوزن<br>النسبي | الدرجة | الرتبة |
|----------------|-------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------|--------|--------|
| 1              | المعوقات التقنية والمعلوماتية | 3.47            | 0.6390               | 69.42%          | مرتفعة | 3      |
| 2              | المعوقات الثقافية والتنظيمية  | 3.63            | 0.6902               | 72.50%          | مرتفعة | 1      |
| 3              | تقبل الموظفين لثقافة التغيير  | 3.58            | 0.6441               | 71.62%          | مرتفعة | 2      |
|                | المتوسط الإجمالي              | 3.56            | 0.6049               | 71.18%          | مرتفعة |        |

يتبين من الجدول رقم (9) يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.56، وهو يقع ضمن خانة " مرتفعة " في جدول المتوسط المرجح، بوزن نسبي بلغ 71.18%. وتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

- جاء المحور رقم (2): " المعوقات الثقافية والتنظيمية " جاء في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63، والانحراف المعياري 0.6902، والوزن النسبي 72.50%.
- المحور رقم (3): " تقبل الموظفين لثقافة التغيير " جاء في المرتبة الثانية، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.58، والانحراف المعياري 0.6441، والوزن النسبي 71.62%.
- المحور رقم (1): " المعوقات التقنية والمعلوماتية " جاء في المرتبة الثالثة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47، والانحراف المعياري 0.6390، والوزن النسبي 69.42%.

### 1.1.6.3 المحور الأول: المعوقات التقنية والمعلوماتية

لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة ولل فقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

### جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة.

| رقم<br>العبارة | العبارة   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الوزن<br>النسبي | الدرجة | الرتبة |
|----------------|---|--------------------|----------------------|-----------------|--------|--------|
| 1              | تفتقر المؤسسة لبنية تحتية تقنية تدعم تطبيق الفكر الإداري الحديث | 3.81               | 1.1030               | 76.20%          | مرتفعة | 1      |
| 2              | النظم المستخدمة لا تواكب التطورات الإدارية العالمية             | 3.65               | 0.9680               | 73.00%          | مرتفعة | 2      |
| 3              | عدم وجود تكامل بين قواعد البيانات داخل الإدارات                 | 3.31               | 0.9610               | 66.20%          | مرتفعة | 9      |
| 4              | ندرة الموارد التقنية تؤثر على كفاءة العمل                       | 3.40               | 0.8460               | 68.00%          | مرتفعة | 5      |
| 5              | عدم توفر دعم فني سريع ومؤهل                                     | 3.37               | 0.8640               | 67.40%          | متوسطة | 7      |
| 6              | تكرار الأعطال في الأنظمة التقنية                                | 3.40               | 0.7990               | 68.00%          | مرتفعة | 6      |
| 7              | صعوبة الوصول للمعلومات وقت الحاجة                               | 3.27               | 1.1400               | 65.40%          | متوسطة | 10     |
| 8              | قلة الاستثمار في الأنظمة الإدارية الذكية                        | 3.62               | 0.9110               | 72.40%          | مرتفعة | 3      |

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | المرتبة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------|
| 9           | ضعف التنسيق بين قسم تقنية المعلومات والإدارات الأخرى | 3.35            | 1.0830            | 67.00%       | متوسطة | 8       |
| 10          | غياب سياسة واضحة لإدارة المعلومات والأمن السيبراني   | 3.54            | 0.8960            | 70.80%       | مرتفعة | 4       |
|             | المتوسط الإجمالي                                     | 3.47            | 0.6390            | 69.42%       | مرتفعة |         |

يتبين من الجدول رقم (10) يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.47، وهو يقع ضمن خانة "مرتفعة" في جدول المتوسط المرجح، بوزن نسبي قدره 69.42%. وتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

- العبارة رقم (1): "تفتقر المؤسسة لبنية تحتية تقنية تدعم تطبيق الفكر الإداري الحديث"، جاءت في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81، والانحراف المعياري 1.1030، والوزن النسبي 76.20%.
- العبارة رقم (2): "النظم المستخدمة لا تواكب التطورات الإدارية العالمية"، جاءت في المرتبة الثانية، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65، والانحراف المعياري 0.9680، والوزن النسبي 73.00%.
- العبارة رقم (8): "قلة الاستثمار في الأنظمة الإدارية الذكية"، جاءت في المرتبة الثالثة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62، والانحراف المعياري 0.9110، والوزن النسبي 72.40%.
- العبارة رقم (10): "غياب سياسة واضحة لإدارة المعلومات والأمن السيبراني"، جاءت في المرتبة الرابعة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54، والانحراف المعياري 0.8960، والوزن النسبي 70.80%.
- العبارة رقم (4): "ندرة الموارد التقنية تؤثر على كفاءة العمل"، جاءت في المرتبة الخامسة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40، والانحراف المعياري 0.8460، والوزن النسبي 68.00%.
- العبارة رقم (6): "تكرار الأعطال في الأنظمة التقنية"، جاءت في المرتبة السادسة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40، والانحراف المعياري 0.7990، والوزن النسبي 68.00%.
- العبارة رقم (5): "عدم توفر دعم فني سريع ومؤهل"، جاءت في المرتبة السابعة، بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.37، والانحراف المعياري 0.8640، والوزن النسبي 67.40%.
- العبارة رقم (9): "ضعف التنسيق بين قسم تقنية المعلومات والإدارات الأخرى"، جاءت في المرتبة الثامنة، بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.35، والانحراف المعياري 1.0830، والوزن النسبي 67.00%.
- العبارة رقم (3): "عدم وجود تكامل بين قواعد البيانات داخل الإدارات"، جاءت في المرتبة التاسعة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.31، والانحراف المعياري 0.9610، والوزن النسبي 66.20%.
- العبارة رقم (7): "صعوبة الوصول للمعلومات وقت الحاجة"، جاءت في المرتبة العاشرة، بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.27، والانحراف المعياري 1.1400، والوزن النسبي 65.40%.

### 2.1.6.3 المعوقات الثقافية والتنظيمية

لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة والفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

**جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة.**

| رقم العبارة | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي  | الدرجة        | الترتبة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------------|---------|
| 1           | تسود ثقافة تنظيمية تقليدية لا تشجع على الابتكار | 3.81            | 0.9510            | 76.20%        | مرتفعة        | 3       |
| 2           | القرارات الإدارية تتخذ دون مشاركة الموظفين      | 3.83            | 0.9230            | 76.60%        | مرتفعة        | 2       |
| 3           | ضعف ثقة الموظفين في القيادة                     | 3.42            | 1.1260            | 68.40%        | مرتفعة        | 9       |
| 4           | وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الفئات           | 3.69            | 0.8750            | 73.80%        | مرتفعة        | 5       |
| 5           | الهيكل التنظيمي غير مرن ويعيق التغيير           | 3.29            | 0.8710            | 65.80%        | متوسطة        | 10      |
| 6           | تعدد المستويات الإدارية يبطئ الإجراءات          | 3.54            | 0.9590            | 70.80%        | مرتفعة        | 7       |
| 7           | قلة التحفيز للتميز الوظيفي                      | 3.87            | 1.0100            | 77.40%        | مرتفعة        | 1       |
| 8           | نقص في التواصل بين الأقسام                      | 3.44            | 1.0370            | 68.80%        | مرتفعة        | 8       |
| 9           | عدم وضوح الرؤية المؤسسية لدى الموظفين           | 3.73            | 0.9310            | 74.60%        | مرتفعة        | 4       |
| 10          | الافتقار لبرامج فعالة لتطوير الأداء المؤسسي     | 3.63            | 1.0100            | 72.60%        | مرتفعة        | 6       |
|             | <b>المتوسط الإجمالي</b>                         | <b>3.63</b>     | <b>0.6902</b>     | <b>72.50%</b> | <b>مرتفعة</b> |         |

يتبين من الجدول رقم (11) يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.63، وهو يقع ضمن خانة "مرتفعة" في جدول المتوسط المرجح، بوزن نسبي قدره 72.50%. وتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. العبارة رقم (7): "قلة التحفيز للتميز الوظيفي"، جاءت في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87، والانحراف المعياري 1.0100، والوزن النسبي 77.40%.

2. العبارة رقم (2): "القرارات الإدارية تتخذ دون مشاركة الموظفين"، جاءت في المرتبة الثانية، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83، والانحراف المعياري 0.9230، والوزن النسبي 76.60%.

3. العبارة رقم (1): "تسود ثقافة تنظيمية تقليدية لا تشجع على الابتكار"، جاءت في المرتبة الثالثة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81، والانحراف المعياري 0.9510، والوزن النسبي 76.20%.

4. العبارة رقم (9): "عدم وضوح الرؤية المؤسسية لدى الموظفين"، جاءت في المرتبة الرابعة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73، والانحراف المعياري 0.9310، والوزن النسبي 74.60%.

5. العبارة رقم (4): "وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الفئات"، جاءت في المرتبة الخامسة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.69، والانحراف المعياري 0.8750، والوزن النسبي 73.80%.

6. العبارة رقم (10): "الافتقار لبرامج فعالة لتطوير الأداء المؤسسي"، جاءت في المرتبة السادسة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63، والانحراف المعياري 1.0100، والوزن النسبي 72.60%.

7. العبارة رقم (6): "تعدد المستويات الإدارية يبطئ الإجراءات"، جاءت في المرتبة السابعة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54، والانحراف المعياري 0.9590، والوزن النسبي 70.80%.

8. العبارة رقم (8): "نقص في التواصل بين الأقسام"، جاءت في المرتبة الثامنة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.44، والانحراف المعياري 1.0370، والوزن النسبي 68.80%.

9. العبارة رقم (3): "ضعف ثقة الموظفين في القيادة"، جاءت في المرتبة التاسعة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42، والانحراف المعياري 1.1260، والوزن النسبي 68.40%.
10. العبارة رقم (5): "الهيكل التنظيمي غير مرن ويعيق التغيير"، جاءت في المرتبة العاشرة، بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.29، والانحراف المعياري 0.8710، والوزن النسبي 65.80%.

### 3.1.6.3 تقبل الموظفين لثقافة التغيير

لتحليل عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة سنوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة وأهميتها نحو كل فقرة والفقرات وترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة في الجدول التالي:

**جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة.**

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي  | الدرجة        | المرتبة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------------|---------|
| 1           | الموظفون متخوفون من نتائج التغيير الإداري        | 2.37            | 1.4560            | 47.40%        | منخفضة        | 10      |
| 2           | لا توجد حملات توعوية بأهمية التغيير              | 3.98            | 1.0570            | 79.60%        | مرتفعة        | 1       |
| 3           | لا يتم إشراك الموظفين في خطط التطوير             | 3.90            | 1.0150            | 78.00%        | مرتفعة        | 3       |
| 4           | البرامج التدريبية غير كافية لدعم التغيير         | 3.81            | 1.0490            | 76.20%        | مرتفعة        | 5       |
| 5           | القيادة لا تقدم الدعم الكافي أثناء فترات التغيير | 3.52            | 0.9180            | 70.40%        | مرتفعة        | 6       |
| 6           | قلة المحفزات المادية والمعنوية للتغيير           | 3.96            | 0.8390            | 79.20%        | مرتفعة        | 2       |
| 7           | ضعف التنسيق بين الإدارة والموظفين خلال التغيير   | 3.48            | 1.0000            | 69.60%        | مرتفعة        | 8       |
| 8           | لا يتم أخذ آراء الموظفين في التعديلات التنظيمية  | 3.87            | 0.8410            | 77.40%        | مرتفعة        | 4       |
| 9           | غياب خطة استراتيجية لإدارة التغيير               | 3.50            | 0.9600            | 70.00%        | مرتفعة        | 7       |
| 10          | تتخذ التغييرات بسرعة دون تمهيد مسبق              | 3.42            | 0.9360            | 68.40%        | مرتفعة        | 9       |
|             | <b>المتوسط الإجمالي</b>                          | <b>3.58</b>     | <b>0.6441</b>     | <b>71.62%</b> | <b>مرتفعة</b> |         |

يتبين من الجدول رقم (12) يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.58، وهو يقع ضمن خانة "مرتفعة" في جدول المتوسط المرجح، بوزن نسبي قدره 71.62%. وتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

- العبارة رقم (2): "لا توجد حملات توعوية بأهمية التغيير"، جاءت في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.98، والانحراف المعياري 1.0570، والوزن النسبي 79.60%.
- العبارة رقم (6): "قلة المحفزات المادية والمعنوية للتغيير"، جاءت في المرتبة الثانية، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96، والانحراف المعياري 0.8390، والوزن النسبي 79.20%.
- العبارة رقم (3): "لا يتم إشراك الموظفين في خطط التطوير"، جاءت في المرتبة الثالثة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90، والانحراف المعياري 1.0150، والوزن النسبي 78.00%.
- العبارة رقم (8): "لا يتم أخذ آراء الموظفين في التعديلات التنظيمية"، جاءت في المرتبة الرابعة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87، والانحراف المعياري 0.8410، والوزن النسبي 77.40%.



5. العبارة رقم (4): "البرامج التدريبية غير كافية لدعم التغيير"، جاءت في المرتبة الخامسة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81، والانحراف المعياري 1.0490، والوزن النسبي 76.20%.
6. العبارة رقم (5): "القيادة لا تقدم الدعم الكافي أثناء فترات التغيير"، جاءت في المرتبة السادسة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.52، والانحراف المعياري 0.9180، والوزن النسبي 70.40%.
7. العبارة رقم (9): "غياب خطة استراتيجية لإدارة التغيير"، جاءت في المرتبة السابعة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50، والانحراف المعياري 0.9600، والوزن النسبي 70.00%.
8. العبارة رقم (7): "ضعف التنسيق بين الإدارة والموظفين خلال التغيير"، جاءت في المرتبة الثامنة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.48، والانحراف المعياري 1.0000، والوزن النسبي 69.60%.
9. العبارة رقم (10): "تُنفذ التغييرات بسرعة دون تمهيد مسبق"، جاءت في المرتبة التاسعة، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42، والانحراف المعياري 0.9360، والوزن النسبي 68.40%.
10. العبارة رقم (1): "الموظفون متخوفون من نتائج التغيير الإداري"، جاءت في المرتبة العاشرة، بدرجة موافقة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.37، والانحراف المعياري 1.4560، والوزن النسبي 47.40%.

### 7.3 التحقق من فرضيات الدراسة

#### 1.7.3 الفرضية الأولى :

الفرضية الصفريّة: لا تؤثر المعوقات التقنية والمعلوماتية على تطبيق الفكر الإداري على ديوان المحاسبة الليبي.

الفرضية البديلة: تؤثر المعوقات التقنية والمعلوماتية على تطبيق الفكر الإداري على ديوان المحاسبة الليبي.

للتحقق من الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار (One Sample t Test) ومستوى الدلالة للتأكد ان كان المستوى عالي و ذو دلالة احصائية، وجاء النتائج كما في الجدول التالي:

جدول المتوسطات الحسابية وقيم اختبارات ومستوى الدلالة

| العينه | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة t | مستوى الدلالة |
|--------|-----------------|-------------------|-------------|--------|---------------|
| 52     | 3.47            | 0.63904           | 51          | 5.317  | <0.001        |

يتضح من الجدول السابق يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي يساوي (3.47)، والانحراف المعياري بلغ (0.63904)، وقيمة اختبار t المحسوبة تساوي (5.317) عند درجة حرية (51)، وهي أعلى من قيمة t الجدولية (2.009) عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة المحسوب (أقل من 0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول تؤثر معوقات التقنية والمعلوماتية على تطبيق الفكر الإداري على المؤسسات الادارية.

### 2.7.3 الفرضية الثانية

الفرضية الصفرية: لا تؤثر معوقات الثقافية والتنظيمية على تطبيق الفكر الإداري على ديوان المحاسبة الليبي.

الفرضية البديلة: تؤثر معوقات الثقافية والتنظيمية على تطبيق الفكر الإداري على ديوان المحاسبة الليبي.

للتحقق من الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار  $t$  (One Sample T-test) ومستوى الدلالة للتأكيد ان كان المستوى عالي ودو دلالة احصائية، وجاء النتائج كما في الجدول التالي:

جدول المتوسطات الحسابية وقيم اختبار  $t$  ومستوى الدلالة

| العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة $t$ | مستوى الدلالة |
|--------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| 52     | 3.63            | 0.69023           | 51          | 6.530    | <0.001        |

يتضح من الجدول السابق يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي يساوي (3.63)، والانحراف المعياري بلغ (0.69023)، وقيمة اختبار  $t$  المحسوبة تساوي (6.530) عند درجة حرية (51)، وهي أعلى من قيمة  $t$  الجدولية (2.009) عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة المحسوب (أقل من 0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد تؤثر معوقات الثقافية والتنظيمية على تطبيق الفكر الإداري على المؤسسات الادارية.

### 3.7.3 الفرضية الثالثة

الفرضية الصفرية: لا تؤثر معوقات تقبل الموظفين لثقافة التغيير على تطبيق الفكر الإداري على ديوان المحاسبة الليبي.

الفرضية البديلة: تؤثر معوقات تقبل الموظفين لثقافة التغيير على تطبيق الفكر الإداري على ديوان المحاسبة الليبي.

للتحقق من الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم اختبار  $t$  (One Sample T-test) ومستوى الدلالة للتأكيد ان كان المستوى عالي ودو دلالة احصائية، وجاء النتائج كما في الجدول التالي:

جدول المتوسطات الحسابية وقيم اختبار  $t$  ومستوى الدلالة

| العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة $t$ | مستوى الدلالة |
|--------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| 52     | 3.58            | 0.64414           | 51          | 6.502    | <0.001        |

يتضح من الجدول السابق يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي يساوي (3.58)، والانحراف المعياري بلغ (0.64414)، وقيمة اختبار  $t$  المحسوبة تساوي (6.502) عند درجة حرية (51)، وهي أعلى من قيمة  $t$  الجدولية (2.009) عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة المحسوب (أقل من 0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد تؤثر معوقات تقبل الموظفين لثقافة التغيير على تطبيق الفكر الإداري على المؤسسات الادارية.

### 8.3 النتائج

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة الموافقة العامة على وجود معوقات أمام تطبيق الفكر الإداري كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع المحاور (3.56) بوزن نسبي (71.18%)، وهو ما يشير إلى إدراك واسع لدى أفراد العينة بوجود تحديات جوهرية تعوق هذا التطبيق.
2. جاءت المعوقات الثقافية والتنظيمية في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.6902) ووزن نسبي (72.50%)، ما يدل على قوة حضور الثقافة التقليدية وهيك العمل غير المرن كعقبات رئيسة أمام التحديث الإداري.
3. احتلت معوقات تقبل الموظفين لثقافة التغيير المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.58) ووزن نسبي (71.62%)، مما يعكس وجود فجوة في البرامج التوعوية، والحوافز، والمشاركة الفعلية في عمليات التغيير.
4. حلت المعوقات التقنية والمعلوماتية في المرتبة الثالثة، بمتوسط (3.47) ووزن نسبي (69.42%)، ويرتبط ذلك بضعف البنية التحتية، وقلة الاستثمار في الأنظمة الذكية، وتكرار الأعطال التقنية.
5. أظهرت نتائج الفرضيات الثلاث أن جميع أنواع المعوقات المدروسة تؤثر بدرجة دالة إحصائية على تطبيق الفكر الإداري، حيث جاءت قيم اختبار T مرتفعة (أعلى من القيمة الجدولية 2.009)، ومستويات الدلالة أقل من 0.001، مما يدعم رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة.
6. أكثر العبارات تأثيراً على مستوى كل محور كانت:  
في المحور التقني: "تفتقر المؤسسة لبنية تحتية تقنية" بوزن نسبي (76.20%)  
في المحور الثقافي: "قلة التحفيز للتميز الوظيفي" بوزن نسبي (77.40%)  
في محور التغيير: "لا توجد حملات توعوية بأهمية التغيير" بوزن نسبي (79.60%)

### 9.3 التوصيات

1. إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية بما يعزز قيم الإبداع، والمشاركة، والتميز، وتجاوز الأساليب الإدارية التقليدية التي لا تتماشى مع متطلبات الفكر الإداري الحديث.
2. تحسين البنية التحتية التقنية والمعلوماتية من خلال توفير أنظمة ذكية، ودعم فني مؤهل، وتكامل قواعد البيانات بين الإدارات بما يعزز مرونة اتخاذ القرار.
3. إعداد برامج فعالة للتوعية بثقافة التغيير المؤسسي، تستهدف جميع الموظفين لشرح أهداف التغيير وتقليل حالات المقاومة أو التخوف.
4. تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار والتطوير الإداري من خلال آليات مؤسسية واضحة تضمن صوتاً فاعلاً للعاملين في صياغة التغيير وتنفيذه.
5. توفير حوافز مادية ومعنوية للموظفين تشجعهم على التفاعل الإيجابي مع التغيير، وتقلل من حالات الانسحاب أو الرفض الضمني للتحديث الإداري.
6. تطوير برامج تدريبية تخصصية تواكب التحولات في الفكر الإداري الحديث، وتركز على بناء المهارات القيادية، والتفكير الاستراتيجي، وإدارة الأداء.
7. تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة التغيير، تتضمن خطوات تنفيذ تدريجية، وقياس مستمر للأثر، وتغذية راجعة تضمن التكيف والتحسين المستمر.
8. الحد من المركزية وتعدد المستويات الإدارية التي تعيق مرونة العمل، من خلال تبسيط الإجراءات وتفويض الصلاحيات وفقاً لمبادئ الإدارة الرشيدة.

### المراجع

- سامر الأبرش، الإدارة الحديثة والتغيير التنظيمي. دمشق: دار الفكر الجامعي، 2020.
- طارق الدليمي، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات. عمان: دار الإحصاء العلمي، 2021.
- محمد عبد الكريم، إدارة التغيير في المؤسسات العامة ببيروت: دار الحامد، 2019.

- " ديوان المحاسبة الليبي . "مؤرشف من الأصل في 24-12-2020 .
- نسخة محفوظة 2018-12-23 لديوان المحاسبة الليبي على موقع واي باك مشين <http://audit.gov.ly/home/download/ERL.pdf>
- الأفروساي - صوت الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في أفريقيا نسخة محفوظة 2020-11-24 على موقع واي باك مشين.
- المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة | الأرابوساي نسخة محفوظة 2020-10-29 على موقع واي باك مشين.
- ديوان المحاسبة الليبي نسخة محفوظة 24 ديسمبر 2020 على موقع واي باك مشين.
- النصوص القانونية المتعلقة بالقطاع الأمني في ليبيا | مدخل لآخر القوانين والتشريعات وأوقافها نسخة محفوظة 24 ديسمبر 2020 على موقع واي باك مشين.
- مجدي عبد الكريم، مجتمع المعرفة والإبداع في القرن الحادي والعشرين. دار الفكر العربي، القاهرة، 2009.
- توفيق عبد الجبار ، نحو استراتيجيات عربية لتحقيق التميز والإبداع بالتعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2005.
- وردة رجب محمد عبدالله، معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 2022.
- مدني علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات. عمان: دار الصفاء، 2001.
- محمد الزامل، أثر الفكر الإداري الحديث على تنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 140-115، 2014.
- عبد الله حديدان، وآخرون، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسات الليبية – دراسة حالة ديوان المحاسبة، مدينة أجدابيا. المجلة الليبية للعلوم الاقتصادية والإدارية، (1) 7، 113-90، 2024.
- ديوان المحاسبة الليبي. التقرير السنوي لديوان المحاسبة الليبي. طرابلس: ديوان المحاسبة، 2020.
- الهيئة الليبية للبحث العلمي. التقارير السنوية، طرابلس، 2022.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2019). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.).
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management* (5th ed.). Kogan Page.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2019). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15th ed.). Pearson.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence* (4th ed.). Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- TUBITAK. (2024). *Libya-Turkey Bilateral Research Cooperation Call*. <https://tubitak.gov.tr>

- **Peter, Cook** (2008). *Managing Creativity*. Translated by Khaled Al-Amri, Dar Al-Farouk Publishing.
- **Warren Bennis & James O'Toole** (2006). *How Business Schools Lost Their Way*. Global Culture Journal.
- **Karl Popper** (2003). *The Myth of the Framework: In Defense of Science and Rationality*. Kuwait: National Council for Culture, Arts, and Literature.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Thomson Learning.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Thomson Learning.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson.
- Aladwani, A. M. (2001). Change Management Strategies for Successful ERP Implementation. *Business Process Management Journal*, 7(3), 266–275.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperBusiness.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson.