



## Obstacles to Application of Modern Managerial Thought in Local Institution

\* Abdulhami M . Naili 

Affiliation : Faculty of Economics and Administration , University of Tripoli , Tajoura

mo.naili@uot.edu.ly

\*Corresponding Author: \* Abdulhami M . Naili

### Keyword

Administrative thought - organizational stagnation - obstacles to applying administrative thought

### Abstract

This study addresses the challenges hindering the implementation of modern management thinking in Libyan local institutions, in light of the rapid political, economic, and social changes the country is experiencing, and the resulting weaknesses in organizational structures and the dominance of traditional management methods.

The study sought to answer a main question: What are the obstacles to the application of modern management thought in Libyan local organizations? This was achieved by analyzing the organizational, cultural, leadership, and technological obstacles.

The descriptive analytical approach was adopted, using a questionnaire to collect data from a sample of employees in local institutions, including the Flour Mills and Feed Company. The results showed that the most prominent obstacles are organizational rigidity, weak technical infrastructure, the dominance of the traditional leadership mentality, and a lack of incentives and training. The study also revealed that government institutions are less open to modern management thinking than private institutions.

The study found a statistically significant relationship between organizational stagnation, traditional mentality, and weak adoption of modern management thought. The statistical model explained 67% of the variance in the adoption of modern management thought.

Among the most important findings are:

(1) Local institutions suffer from clear organizational rigidity, as the administrative structure lacks the flexibility necessary to distribute tasks and powers effectively, which hinders the adoption of modern administrative methods.

(2) The majority of employees prefer traditional methods of work, which indicates a cultural resistance to change and a lack of acceptance of contemporary management concepts.

Some of the most important recommendations include:

(1) Restructuring institutions to enhance organizational flexibility and further delegate authority to empower employees to make decisions and improve operational efficiency.

(2) Developing training programs for administrative leaders to enhance their skills in managing change and embracing innovative ideas, while encouraging employee participation in decision-making.

Received : 25/02/2026

Accepted : 08/03/2026

DOI:

<https://doi.org/10.64943/jkc.2026.040116>

## معوقات تطبيق الفكر الإداري الحديث في المؤسسات المحلية

### دراسة ميدانية على شركة المطاحن و الاعلاف 2026 م

\* عبد الحميد محمد النائي <sup>ID</sup>

محاضر مساعد - كلية الاقتصاد والادارة جامعة طرابلس - تاجوراء

mo.naili@uot.edu.ly

*الباحث المرسل:	* عبد الحميد محمد النائي
الكلمة المفتاحية	الملخص
الفكر الاداري - الجمود التنظيمي - معوقات تطبيق الفكر الادار	تناولت هذه الدراسة التحديات التي تعيق تطبيق الفكر الإداري الحديث في المؤسسات المحلية الليبية، في ظل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تشهدها البلاد، وما نتج عنها من ضعف في الهياكل التنظيمية وسيطرة أساليب الإدارة التقليدية. سعت الدراسة إلى الإجابة عن سؤال رئيسي : ما هي معوقات تطبيق الفكر الإداري الحديث في المنظمات المحلية الليبية ؟ وذلك من خلال تحليل المعوقات التنظيمية والثقافية والقيادية والتكنولوجية . تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، باستخدام استبيان لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسات المحلية شركة المطاحن والاعلاف وأظهرت النتائج أن أبرز المعوقات تتمثل في الجمود التنظيمي ، وضعف البنية التحتية التقنية ، وسيطرة عقلية القيادة التقليدية ونقص الحوافز والتدريب كما كشفت الدراسة أن المؤسسات الحكومية أقل انفتاحاً على الفكر الإداري الحديث من المؤسسات الخاصة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجمود التنظيمي والعقلية التقليدية وضعف تبني الفكر الإداري الحديث و فسر النموذج الإحصائي 67% من التباين في تبني تطبيق الفكر الاداري الحديث. تاريخ الإستقبال: 2026/02/25 تاريخ القبول: 2026/03/08 DOI: <a href="https://doi.org/10.64943/jkc.2026.040116">https://doi.org/10.64943/jkc.2026.040116</a>

### أولا : مقدمة

شهدت المنظمات المحلية في ليبيا تحولات جذرية في بيئة الأعمال نتيجة سلسلة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي عصفت بالبلاد خلال العقد الأخير. فقد أدت المرحلة الانتقالية التي تلت عام 2011 إلى حالة من عدم الاستقرار المؤسسي، ترافقت مع تدهور البنية التحتية الإدارية وتفشي المركزية في صنع القرار. ومن ناحية أخرى، يشهد العالم تحولاً جذرياً في المفاهيم الإدارية، حيث أصبح الفكر الإداري الحديث يركز على مرتكزات أساسية مثل الابتكار التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، وإدارة المعرفة، وتمكين القوى العاملة.

في هذا الإطار تبرز فجوة عميقة بين الممارسات الإدارية التقليدية السائدة في أغلب المنظمات الليبية - والتي لا تزال تعتمد على النمط البيروقراطي الصارم والهرمية الإدارية المفرطة - وبين المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبنى اللامركزية وثقافة الإبداع والتكيف السريع مع المتغيرات. تؤثر هذه

الفجوة سلباً على كفاءة المنظمات وقدرتها التنافسية، تكمن المشكلة الجوهرية في أن العديد من المنظمات الليبية تواجه عوائق بنيوية تحول دون تبني الفكر الإداري الحديث. فمن الناحية الهيكلية، تعاني هذه المنظمات من تشتت الأنظمة والتشريعات، وضعف البنية التحتية التكنولوجية. ومن الناحية الثقافية، لا تزال القيم القبلية والبيروقراطية تهيمن على بيئة العمل، مما يقوض محاولات التغيير. كما أن نقص الكوادر المؤهلة وغياب الرؤية الاستراتيجية لدى كثير من القيادات الإدارية يزيد من تعقيد المشهد.

لذا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه المعوقات من خلال منهجية علمية دقيقة، سعياً لتقديم تشخيص واقعي يساهم في تطوير الأداء الإداري وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تتناول إشكالية ذات أبعاد متعددة (تنظيمية، تكنولوجية، بشرية، ثقافية) في بيئة تشهد تحولات استثنائية، مما يجعل نتائجها ذات قيمة للمنظرين في حقل الإدارة وكذلك للممارسين في المؤسسات الليبية بالشركة الوطنية للمطاحن و الاعلاف كأحدى الشركات الرائدة في الصناعة و الانتاج .

#### ثانياً : الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت معوقات تطبيق الفكر الإداري الحديث في المؤسسات ، مع نبذة مختصرة عن كل دراسة وما توصلت اليه من نتائج وتوصيات

#### الدراسة الاولى :

#### عنوان الدراسة : ( معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في القطاع العام في العراق )

الدكتور : عبد الرحمن حسين الكبيسي ، 2021 ، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد العراق

وهدف هذا الدراسة الي : استكشاف معوقات تطبيق الفكر الإداري الحديث وخصوصاً الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية العراقية .

وتوصلت الي النتائج من اهمها : ضعف الانضباط الإداري وكذلك انتشار الفساد الإداري وايضا انعدام الحوافز وعدم وضوح الأدوار من أهم المعوقات .

ومن بعض التوصيات من ابرزها : العمل على تبني نماذج الإدارة الحديثة كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة وكذلك العمل على تحسين بيئة العمل وتحديث التشريعات الإدارية .

#### الدراسة الثانية :

#### بعنوان : ( معوقات تطبيق الإدارة الحديثة في المؤسسات العامة في ليبيا )

للدكتور محمد خليفة الحاسي ، 2020 ، جامعة بنغازي ، كلية الاقتصاد

وهدف هذه الدراسة الي رصد وتحليل أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات العامة في ليبيا عند محاولة تطبيق أساليب الإدارة الحديثة.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها :

( 1 ) أن غياب ثقافة التغيير الإداري وضعف الكفاءات القيادية وعدم استقرار البيئة السياسية من أبرز المعوقات.

( 2 ) وجود مقاومة داخلية للتغيير من قبل الموظفين.

ومن أبرز التوصيات من أهمها :

العمل على إعداد برامج تدريبية لنشر ثقافة التغيير، وتحديث الأنظمة الإدارية، وتمكين القيادات الإدارية الشابة.

الدراسة الثالثة :

بعنوان : ( صعوبات تطبيق الفكر الإداري الحديث في المؤسسات العامة الجزائرية )

الدكتور : فوزي بلعيد ، 2019 ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر .

وهدفت هذه الدراسة الي تحليل مدى جاهزية المؤسسات العامة في الجزائر لتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة كالإدارة بالجودة الشاملة وكذلك والحوكمة وايضا التمكين الإداري .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها : هي انتقاد الرؤية الاستراتيجية وكذلك وجود مقاومة واضحة ضد التمكين وايضا التمسك بالنمط البيروقراطي التقليدي وهذا يعتبر من أبرز المعوقات .

واوصت بالتالي : العمل على نشر ثقافة الجودة والحوكمة وتأهيل وتدريب القيادات الإدارية على مفاهيم الإدارة الحديثة وتشجيع الابداع و الابتكار المؤسسي .

الدراسة الرابعة :

بعنوان : ( معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الأردنية )

الدكتور : خالد محمد الرواشدة ، 2018 ، جامعة الاردن ، عمان ، كلية الادارة .

وهدف هذه الدراسة الي الكشف عن التحديات الإدارية والتنظيمية التي تعيق تبني الإدارة الإلكترونية كأحد مظاهر الفكر الإداري الحديث .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها : ضعف البنية التحتية التكنولوجية وكذلك نقص التدريب وأيضا المركزية الشديدة في اتخاذ القرار وتعتبر من أبرز العوائق .

ومن التوصيات أهمها : العمل على تحسين البنية التحتية التكنولوجية وايضا العمل على تبني وتطبيق اللامركزية وتدريب العاملين على استخدام وسائل وادوات الإدارة الإلكترونية .

الدراسة الخامسة :

عنوان الدراسة ( معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية اليمنية )

استاذ دكتور : ناصر أحمد العبسي ، 2017 ، جامعة صنعاء ، كلية التجارة والاقتصاد ، اليمن

وهدفت هذه الدراسة الي : توضيح أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية كأحد مظاهر الفكر الإداري الحديث في المؤسسات الصناعية باليمن .

وتوصلت الي اهم النتائج منها : ضعف القدرات التحليلية عند القيادات الادارية ، وضعف وضوح الأهداف وكذلك الاعتماد على إدارة الأزمات بدلاً من الإدارة الاستراتيجية .

ومن اهم التوصيات وبرزها : العمل على إدخال مفاهيم التخطيط طويل المدى وكذلك النظر في إعادة تأهيل القيادات الادارية وايضا العمل على إرساء ثقافة التقييم والتحسين المستمر داخل المؤسسات .

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

أولاً: التميز في الأسلوب المنهجي والتحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، مدعماً بتحليل إحصائي دقيق من خلال الاستبيانات والجدول التفصيلية، وتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار "T"، مما منحها قدرة تفسيرية كمية عالية وقد فسر النموذج الإحصائي 67% من التباين.

ثانياً: شمولية المعوقات المدروسة

( 1 ) تطرقت إلى عدة أنواع من المعوقات :التنظيمية، الثقافية، القيادية، التكنولوجية.

( 2 ) بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على نوع أو اثنين من المعوقات، مثل دراسة الأردن التي ركزت على

التكنولوجيا، أو الجزائر على التمكين، أو اليمن على القيادة فقط.

ثالثاً: التركيز المحلي العميق

( 1 ) أجريت الدراسة الحالية على مؤسسة محلية ليبية شركة المطاحن والأعلاف، ما منحها بعداً واقعياً ومعالجة

مباشرة لواقع الإدارة في ليبيا.

( 2 ) هذا التحديد يميزها عن بعض الدراسات التي كانت أوسع أو نظرية أو ركزت على قطاعات عامة بشكل عام.

رابعاً : نتائج دقيقة ومفصلة

أبرز النتائج :

( 1 ) الجمود التنظيمي وضعف البنية التقنية وهيمنة القيادة التقليدية من أبرز المعوقات.

( 2 ) المؤسسات الحكومية أقل انفتاحاً على الفكر الإداري الحديث مقارنة بالقطاع الخاص.

هذا التحليل أكثر عمقاً مقارنة بدراسات مثل اليمن أو العراق التي ذكرت المعوقات دون تحليل دقيق لبيئة المؤسسة.

#### خامساً : قوة الربط بين النظرية والتطبيق

قامت الدراسة الحالية بربط واضح بين الجمود التنظيمي وضعف تطبيق الفكر الإداري من خلال تحليل إحصائي ودلالات معنوية واضحة.

#### سادساً : توصيات عملية

شملت التوصيات :

( 1 ) إعادة هيكلة المؤسسات لتعزيز المرونة.

( 2 ) تطوير برامج تدريب للقيادات على إدارة التغيير.

( 3 ) تشجيع مشاركة الموظفين في القرار.

وتختلف عن بعض التوصيات العامة أو التقليدية في الدراسات الأخرى.

إن الدراسة الحالية تتفوق على الدراسات السابقة من حيث:

( 1 ) المنهجية الكمية المعمقة.

( 2 ) المقاربة التطبيقية لمؤسسة واقعية.

( 3 ) شمول المعوقات مع تحليل نوعي وكمي.

( 4 ) توصيات موجهة وواضحة قابلة للتنفيذ

#### ثالثاً- مشكلة الدراسة :

على الرغم من التطورات الكبيرة في الفكر الإداري العالمي، لا تزال المنظمات المحلية في ليبيا تعتمد في كثير من الأحيان على النمط التقليدي في الإدارة، مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التنظيمية وتراجع القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية هذا ما تم الاطلاع عليه من بعض التقارير الدورية من الجهات الرقابية للدولة والتقارير الداخلية من المنظمة نفسها. وتتمحور المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي:

( ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق الفكر الإداري الحديث في المنظمات المحلية الليبية؟ )

وتنبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

( 1 ) ما هي المعوقات الهيكلية والتنظيمية التي تعيق تبني الفكر الإداري الحديث ؟

( 2 ) كيف تؤثر العوامل الثقافية والمجتمعية على تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة ؟

( 3 ) ما دور القيادة الإدارية في تعزيز أو عرقلة التحول نحو النماذج الإدارية الحديثة ؟

( 4 ) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الحكومية والخاصة في تبني الفكر الإداري الحديث ؟

#### رابعاً- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي :

تتبع أهمية البحث كونه يشكل دليلاً إرشادياً يمكن من خلاله إعادة النظر في إمكانية التعرف على معوقات تطبيق الفكر الإداري الحديث ودراسة إمكانية تقديم توصيات عملية لتجاوز هذه المعوقات تخدم واضعوا سياسات التطوير بالمنظمات الليبية المحلية و التي ما يضيفه هذا البحث من إثراء المعرفة ومحاولة لفت انتباه المدراء وأصحاب المصالح الي معوقات التطبيق وطرق التغلب عليها من اجل النهوض بالمؤسسات بالمجتمع والذي بدوره يرجع بالإيجابية على كفاءة المدراء والمسؤولين في اتخاذ القرارات الصائبة والذي بدوره ينعكس اقتصادياً على المجتمع ومؤسساته بالفائدة بالإضافة الي زيادة الرصيد العلمي والمعرفة و إثراء الأدب الإداري في السياق الليبي و تقديم نموذج نظري يساعد في فهم التفاعل بين العوامل التنظيمية والثقافية والتكنولوجية كذلك مساعدة المنظمات الليبية على تحديد الثغرات الإدارية ووضع خطط تحسينية من خلال تحليل معوقات التطبيق والقدرة على اجراء الدراسات والبحوث في مجال الفكر الإداري الحديث عن طريق جمع البيانات والمعلومات والوصول الي النتائج وتقديم توصيات لصانعي السياسات لتعزيز تبني الفكر الإداري الحديث .

#### خامساً- اهداف الدراسة :

( 1 ) تحديد العلاقة و المعوقات الهيكلية والتنظيمية بين الجمود التنظيمي و الفكر الإداري الحديث بالمنظمات المحلية

( 2 ) تحليل تأثير العوامل التقليدية على تطبيق النماذج الادارية المعاصرة .

( 3 ) تقييم الفروق بين المنظمات الحكومية والخاصة في تبني الممارسات الإدارية الحديثة.

( 4 ) تقديم توصيات عملية لتجاوز هذه المعوقات تخدم واضعوا سياسات التطوير بالمنظمات الليبية المحلية .

#### سادساً- فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة على اساس اختبار الفرضية الرئيسة التالية :

-توجد معوقات ذات دلالة إحصائية تحول دون تطبيق الفكر الإداري الحديث في المنظمات المحلية الليبية.

#### وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

( 1 ) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجمود التنظيمي وتبني الفكر الإداري الحديث.

( 2 ) تؤثر العقلية التقليدية للقيادات الإدارية سلباً على تطبيق النماذج الإدارية المعاصرة.

( 3 ) هناك فروق ذات دلالة احصائية في تبني الفكر الإداري الحديث بين المنظمات الحكومية والخاصة.

#### سابعا : حدود الدراسة

تناولت هذه الورقة معوقات تطبيق الفكر الإداري الحديث في المؤسسات المحلية ب شركة المطاحن والاعلاف حسب التقسيم التالي :

1 / الحدود المكانية : تمثلت في شركة المطاحن والاعلاف طرابلس

2 / الحدود الزمنية : خلال سنة 2026 م

3 / الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على معوقات تطبيق الفكر الإداري الحديث في المؤسسات المحلية.

4 / الحدود البشرية : العاملين بشركة المطاحن والاعلاف

5 / الحدود العلمية : اعتمدت الدراسة في تحديد معوقات تطبيق الفكر الإداري الحديث في المؤسسات المحلية من خلال ( الجمود التنظيمي والعقلية التقليدية للقيادات الإدارية و تبني الفكر الإداري الحديث بين المنظمات الحكومية والخاصة )

#### ثامنا - منهجية الدراسة

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة معوقات تطبيق الفكر الإداري الحديث في المؤسسات المحلية.

#### تاسعا : مصطلحات الدراسة

##### الجمود التنظيمي

الجمود التنظيمي هو حالة من الجمود تؤثر على هيكل المنظمة أو آلياتها الإدارية أو ثقافتها التنظيمية، بحيث تقاوم المنظمة أي محاولات للتغيير أو التطوير سواء على مستوى الأفراد أو السياسات أو التقنيات المستخدمة. (الداوي، 2019، ص46).

إدارة التغيير : تهدف إلى إعادة هيكلة العمليات والأساليب بما يتلاءم مع المستجدات

التمكين : الذي يمنح العاملين حرية اتخاذ القرار ويزيد من مشاركتهم.

##### تطور الفكر الإداري

تمهيد : شهد الفكر الإداري تطورًا ملحوظًا منذ بداية الثورة الصناعية، حيث تنوعت المدارس والنظريات التي تناولت الإدارة كنشاط إنساني يسعى إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ويمثل هذا التطور استجابةً للتغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي أثرت على حول طبيعة العمل والمنظمات. يتناول هذا البحث المراحل الرئيسية لتطور الفكر الإداري، بدءًا من المدرسة الكلاسيكية، مرورًا بالمدرسة السلوكية، وصولًا إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

ومن الواضح أن تطور الفكر الإداري كان استجابة طبيعية للتغيرات البيئية والتكنولوجية والثقافية، وأن كل مدرسة أو نظرية ساهمت في إثراء الفكر الإداري، مما مكن من بناء قاعدة مثينة لممارسات إدارية حديثة تجمع بين المنهج العلمي والجوانب الإنسانية والتقنية.

### معوقات العمل الإداري

العوائق الإدارية هي مجموعة متنوعة من الصعوبات التي تعيق تحقيق أهداف محددة. تنشأ معظم العوائق الإدارية من سوء التنظيم والتخطيط، اللذين يتناسبان طردياً مع العوائق الخاصة بالمنظمة، ومع كلٍ من عمليات التوجيه والرقابة و يرتبط هذا عكسياً بكلٍ من التخطيط والتنظيم. فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر وضوحاً وشمولاً، قلّت المشاكل والعقبات الإدارية، مما يُسهّل تحقيق الأهداف المرجوة ويسهلها. وعلى العكس، كلما كان التنظيم والتخطيط غير واضحين وغير دقيقين، زادت عواقبها وخيمة على المنظمة. ( درويش ، 2004 ص44)

### معوقات التنظيم والعمل الإداري

يخضع تنظيم العمل الإداري، في مراحل التكوينية، لاتجاهات وتفاعلات متعددة، سواءً أكانت هذه التفاعلات داخلية أم خارجية. وهنا، سيُقسّم الباحث المعوقات والمشاكل التي تواجه تنظيم العمل الإداري إلى ثلاثة أقسام، كما يلي:

#### الصعوبات البشرية

يشير هذا النوع من المشاكل إلى الصعوبات المتعلقة بالعنصر البشري التي تعيق أداء وإدارة وظائف المنظمة. وتنشأ هذه المشكلة من سوء اختيار الموارد البشرية، والانحرافات الإدارية، والفساد الإداري داخل المنظمات والمؤسسات . (العامري، 2007 ص34 )

إن غياب الإدارة السليمة وخاصة إدارة الموارد البشرية يعد عامل سلبى للغاية، حيث يزيد من تعقيد عملية الاختيار والتعيين بطرق غير واضحة وعشوائية، مما يؤدي بدوره إلى ضعف العملية التنظيمية، من خلال وجود العديد من الأفراد في الإدارة

إنهم لا يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم على النحو الأمثل. وعندما نتحدث عن العنصر البشري التنظيمي، فإننا نعني جميع الأفراد، بغض النظر عن مناصبهم في الهيكل التنظيمي، من القادة إلى المرؤوسين. ويشمل سوء الاختيار القادة والإداريين على حد سواء، ويتجلى سوء الاختيار بشكل أوضح في المرحلة التشغيلية للمنظمة. ( الهيتي ، 2003 ، ص53 ).

#### مقاومة التغيير التنظيمي

تعد مقاومة التغيير من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، حيث يميل الأفراد إلى التمسك بالأساليب التقليدية التي اعتادوا عليها.

ويرى جون كوتر أن التغيير التنظيمي غالباً ما يواجه مقاومة بسبب الخوف من المجهول، أو فقدان المصالح الوظيفية، أو عدم فهم أهداف التغيير. كما قد تنشأ المقاومة نتيجة ضعف الثقة بين الإدارة

والعاملين أو نقص المعلومات حول طبيعة التغيير. (Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. Organizational Behavior)

### المشاكل التي تتعلق بالآلية الخاصة بالعمل الإداري والتنظيمي :

هناك بعض من المعوقات والمشاكل المختلفة التي تتعلق بآلية العمل الإداري التي تعيق عمل التنظيم الإداري وتقل من فاعليته بشكل كبير، ومن أبرزها :

#### ( أ ) المشاكل التي تتعلق بالهيكل الإداري

إن تطوير التنظيم الإداري يعني زيادة حجم العمليات الإدارية، بالإضافة إلى زيادة عدد الموظفين العاملين في المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى أهمية مراجعة الهيكل التنظيمي بحيث يتوافق مع المعطيات المختلفة، وبحيث لا يصبح عائقاً أمام المنظمة.

ويُعد الهيكل التنظيمي من أهم وأبرز العناصر في أداء المنظمة الإدارية، وذلك لأنها تستوعب العديد من احتياجات المنظمة المختلفة، كما أنها تتخذ إجراءات لتبسيط إجراءات العمل والمرونة لمختلف القرارات من الإدارة العليا إلى الإدارة المتوسطة ومن ثم إلى الإدارة الدنيا. (الصحن وآخرون، 2002 ص38)

#### ( ب ) ومن المشاكل التي تتعلق بالهيكل الإداري التنظيمي

تعقيد سير العمل من خلال الإفراط في تعريف الوظائف والوحدات الإدارية، مما قد يعيق وضع أهداف الإدارة والتنظيم. يؤدي التدقيق المفرط في عمليات المؤسسة أو الشركة إلى هدر الوقت، مما يؤدي بدوره إلى انخفاض الكفاءة. كما قد يؤدي التدقيق المفرط إلى ملل الموظفين وعدم رضاهم. (الغالب، 2010، ص78).

لا يوجد مبدأ تكافؤ بين السلطة والمسؤولية. السلطة هنا تعني الصلاحيات الممنوحة، وتشمل هذه الصلاحيات إصدار الأوامر للمرؤوسين. السلطة تعني أيضاً الحق في اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة.

أما المسؤولية هذا يعني محاسبة الموظفين على أدائهم في أداء الواجبات والمهام المختلفة. لذلك، يجب منح مسؤولية مهمة محددة بصلاحيات كافية لإنجاز العمل. يجب أن يكون تفويض الصلاحيات مصحوباً بتفويض مناسب للصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل، وتكون هذه الصلاحية دائماً من نصيب المشرف.

#### ( ج ) ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير

تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق الفكر الإداري الحديث، حيث قد تشكل القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة عائقاً أمام التغيير.

ففي العديد من المنظمات المحلية تسود ثقافة بيروقراطية تقليدية تركز على الالتزام باللوائح والإجراءات أكثر من التركيز على الابتكار والتطوير.

كما أن عدم توافق الثقافة التنظيمية مع رؤية التغيير قد يؤدي إلى فشل المبادرات الإدارية الحديثة، لأن الثقافة التنظيمية قد تعرقل تبني الرؤى الجديدة أو دعمها.

( Harvard Business School Press.Learning Change.Kotter, John P )

## الجمود التنظيمي

### تمهيد :

يشهد الفكر الإداري الحديث تطورًا ملحوظًا في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية، مما يفرض على المنظمات التكيف مع هذه التطورات ومواكبتها للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق الفعالية التنظيمية. إلا أن العديد من المنظمات تعاني من الجمود التنظيمي، الذي يُشكل أحد أبرز معوقات تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة.

مثل الإدارة الرشيقية، التغيير التنظيمي، التمكين، إدارة المعرفة، والتحول الرقمي. ويعني الجمود التنظيمي ببساطة مقاومة التغيير والبقاء على الأنماط القديمة في الإدارة دون التجديد.

### أولاً: مفهوم الجمود التنظيمي

الجمود التنظيمي هو حالة من الجمود تؤثر على هيكل المنظمة أو آلياتها الإدارية أو ثقافتها التنظيمية، بحيث تقاوم المنظمة أي محاولات للتغيير أو التطوير سواء على مستوى الأفراد أو السياسات أو التقنيات المستخدمة. (الداوي، 2019، ص46).

يرتبط الجمود التنظيمي بمظاهر عديدة، مثل انعدام المرونة في اتخاذ القرارات، والاعتماد على إجراءات بيروقراطية معقدة، والخوف من المخاطرة، والالتزام بالروتينين.

### ثالثاً : أثر الجمود التنظيمي على تطبيق الفكر الإداري الحديث

يؤثر الجمود التنظيمي بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تطبيق الفكر الإداري الحديث، ويتجلى ذلك في عدة أوجه :

**مقاومة التغيير:** حيث يرفض الموظفون أو الإدارات العليا تبني أساليب جديدة خوفاً من فقدان النفوذ أو الاستقرار. (أبو النور، 2017، ص63).

**ضعف الابتكار :** المؤسسات الجامدة لا تشجع التفكير الإبداعي، مما يحرمها من فرص التحسين والتطوير.

**تأخر في الاستجابة :** الجمود يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار، ما يجعل المؤسسة متأخرة عن منافسيها.

**ارتفاع التكاليف التنظيمية :** نتيجة الروتين والإجراءات غير الفعالة، ما يتعارض مع مفاهيم الإدارة الرشيقية.

وقد أثبتت دراسات ميدانية عديدة أن المؤسسات التي تعاني من الجمود التنظيمي تجد صعوبة في تطبيق نظم الإدارة الحديثة، خصوصاً في الدول النامية التي ما زالت تعتمد على أنماط الإدارة التقليدية. (الزيد، محمد 2021، ص118)

## الاطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية :

### نبذة عن الشركة الوطنية للمطاحن والاعلاف

#### تاريخ الشركة

بدأ التأسيس الحديث للشركة في العام 1973م وفقاً للقانون رقم(36) برأس مال 4 مليون دينار ليبي؛ وامتد عملنا في مد المواطن الليبي بالدقيق وللماشية الأعلاف الحيوانية حتى الأول من يوليو 1996، حيث تم دمج الشركة الوطنية للسميد ومشتقاته التي تعتبر أيضاً الامتداد التاريخي لصناعة المكرونة في ليبيا، وكان ذلك التاريخ الذي انطلقت فيه الشركة باسمها الجديد "الشركة العامة للمطاحن والأعلاف" تدير ما يقارب 20 موقعاً إنتاجياً متنوعاً بين مطاحن دقيق، سميد ومصانع مكرونة وكسكسي إضافة إلى مصانع العلف الحيواني.

وفي العام 2007م تحولت الشركة إلى شركة مساهمة ليبية حيث أصبحت كما تعرف الآن " الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة"، وقد كان ذلك العام عاماً نوعياً في تحول الشركة إلى ممارسة نشاطها الحر في بيع منتجاتها المختلفة، فأصبحت تشارك في المنافسة في السوق الليبية مع المنتجات المحلية والإقليمية والعالمية الأخرى بعد رحلة اعتمد تسويقها فيها لمؤسسة السلع التموينية المدعومة من الدولة الليبية.

و هي إحدى الشركات الوطنية الليبية المساهمة والتي تتبع صندوق الإنماء الاقتصادي، أسست لتعمل على مد السوق الليبية بمجموعة من المنتجات الغذائية والحيوانية، حيث تختص في نشاط الصناعات الغذائية بسلسلتها التي تصل إلى 20 مطحناً ومصنعاً، حيث تزود أكثر من ثلثي مساحة ليبيا بمنتجاتها المتنوعة سواء كانت منتجات الدقيق والسميد بنوعيه أو المكرونة بمختلف أشكالها إضافة إلى إنتاج مختلف الأنواع من الأعلاف الحيوانية.

#### رؤية الشركة

المستهلك هو ركيزتنا الرئيسية في تحقيق الأمن الغذائي وفي قدرتنا على كوننا منافساً إقليمياً؛ لذا... فإنّ المستهلك هو رؤيتنا الأولى والأخيرة .

**منتجات الشركة :** الدقيق والسميد ، منتجات مطاحن الدقيق ، منتجات مطاحن السميد ، المكرونة والكسكسي

الأعلاف الحيوانية. ( المصدر : مطوية الشركة )

#### عرض وتحليل البيانات

**مجتمع وعينة الدراسة :** المجتمع يتكون من كل العاملين بشركة المطاحن والاعلاف وعددهم

( 500 مفردة ) وعينة عشوائية من المدراء ورؤساء و العاملين بالادارة العامة طرابلس وعددها ( 50 مفردة )

أولاً- عرض خصائص العينة :

( 1 ) العمر:

جدول رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر

النسبة %	العدد	فئات العمر
10%	5	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
30%	15	30 سنة إلى أقل من 40 سنة
24%	12	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
36%	18	50 سنة فما فوق
100	50	المجموع

يظهر الجدول التوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة، حيث تنقسم الفئات العمرية إلى أربع مجموعات رئيسية. تشكل الفئة العمرية من (50 سنة فما فوق) النسبة الأكبر بين المشاركين بنسبة (36%)، مما يشير إلى أن أكثر من ثلث العينة يقع في هذه الفئة. تليها الفئة العمرية (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (30%)، ثم الفئة (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (24%)، بينما تمثل الفئة الأصغر عمراً (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة) النسبة الأقل بنسبة (10%) فقط.

2- الجنس:

جدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس

النسبة %	العدد	فئات الجنس
74%	37	ذكر
26%	13	أنثى
100	50	المجموع

يُظهر الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 37 فرداً (74%)، بينما بلغ عدد الإناث 13 فرداً (26%)، بإجمالي 50 مفردة، ظهر النسب تفاوتاً ملحوظاً، حيث يمثل الذكور أكثر من ضعف عدد الإناث في العينة. التفاوت في العينة ماهو إلا انعكاس لمزيج من العوامل الهيكلية والثقافية والمنهجية، وليس سبباً واحداً.

### 3- المؤهل العلمي :

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات المؤهل

النسبة %	العدد	الفصل الدراسي
10%	5	أقل من الثانوية العامة
20%	10	ثانوي / دبلوم متوسط
66%	33	مؤهل جامعي
4%	2	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (3) يتضح ان اغلب المبحوثين من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة 66% في حين حملة الماجستير منخفضة 4% وهذا يشير الي ان معظم المبحوثين يحملون المؤهلات الجامعية وهنا يعطي مؤشر ايجابي على توفر القاعدة المعرفية المناسبة بالمؤسسة والذي من شأنه ان يكون مؤثر ايجابي على تبني الفكر الاداري الحديث في اغلب المستويات الادارية .

### 4- المسمى الوظيفي :

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	الفصل الدراسي
0%	0	مدير عام
10%	5	مدير إدارة
20%	10	رئيس قسم
30%	15	رئيس وحدة
40%	20	موظف
100%	50	المجموع

يبين الجدول اعلاه التوزيع الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، حيث تبرز فئة "الموظفين" كنسبة الأغلبية بنسبة (40%)، تليها فئة "رئيس وحدة" بنسبة (30%)، ثم "رئيس قسم" بنسبة (20%)، ف"مدير إدارة" بنسبة (10%). بينما لم تُسجَل أي مشاركة من فئة "مدير عام" (0%).

يُظهر هذا التوزيع هرمية واضحة في العينة، مع تركيز على المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية. غياب ممثلي الإدارة العليا ("مدير عام") قد يُحد من شمولية النتائج في حال ارتبطت الدراسة بسياسات أو قرارات استراتيجية تتطلب وجهة نظر هذه الفئة. بينما تعكس النسب المرتفعة للموظفين ورؤساء

الوحدات تركيز العينة على الممارسين الميدانيين، مما قد يُعزز مصداقية البيانات المتعلقة بالجوانب التطبيقية أو التشغيلية لموضوع الدراسة.

##### 5- سنوات الخبرة :

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	الفصل الدراسي
14%	7	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
26%	13	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
60%	30	من 15 إلى أقل من 20 سنة
100%	50	المجموع

يُظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تُشكّل الفئة ذات الخبرة الأطول (من 15 إلى أقل من 20 سنة) الغالبية العظمى بنسبة (60%)، تليها الفئة المتوسطة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (26%)، ثم الفئة الأقل خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (14%).

يُبرز هذا التوزيع تركيز العينة على الأفراد ذوي الخبرة الممتدة، مما يشير إلى أن نتائج الدراسة تعكس آراء وممارسات أشخاص مخضرمين يتمتعون بخبرة عملية عميقة. هذا التركيز قد يُعزز موثوقية البيانات في حال ارتبطت الدراسة بمواضيع تتطلب فهماً تراكمياً أو خبرة طويلة، لكنه قد يُقلل من تمثيل وجهات النظر الحديثة أو المُبتكرة التي قد تأتي من ذوي الخبرة الأقل. يُلاحظ غياب فئة المبتدئين (أقل من 5 سنوات)، مما قد يُحد من تنوع الآراء في بعض السياقات البحثية.

جدول رقم (6) التوزيع التكراري لإجابات المستجوبون في الدراسة حول فقرات محور تطبيق المفاهيم الحديثة

ر.م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	تُطبّق المؤسسة أساليب تحفيزية بدلاً من الأوامر التقليدية	3	16	20	10	1	50
		0.06%	32	40	20	0.6	100.0
2	تشجّع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	3	18	20	8	1	50
		6	36	40	16	0.2%	100.0
3	يتم تبني الأفكار الإبداعية من العاملين لتطوير الأداء.	3	21	17	5	1	50
		6.1	42.4	33.3	17.6	0.6	100.0
4		1	11	19	8	1	50

ر.م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
	تستخدم أدوات التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات الإدارية.	النسبة %	0.6	44.2	37.6	16.4	100.0
5	تعتمد المؤسسة على أنظمة المعلومات في صنع القرارات	العدد	1	21	14	12	50
		النسبة %	1.8	43.0	28.5	24.8	100.0

يُظهر تحليل البيانات في هذا الجدول صورة واضحة لمستوى تبني المؤسسة للمفاهيم الإدارية الحديثة من وجهة نظر العاملين. تبرز النتائج اتجاهاً عاماً نحو التحفظ أو المحايدة في تقييم تطبيق هذه المفاهيم، مع وجود تفاوت ملحوظ بين بنود الاستبيان المختلفة.

فيما يخص البعد الثقافي والتحفيزي، نلاحظ أن نسبة كبيرة من المستجيبين (40%) أظهروا موقفاً محايداً تجاه استبدال الأوامر التقليدية بأساليب تحفيزية، بينما عبّر حوالي ثلث العينة (32%) عن عدم الموافقة. هذا النمط يتكرر عند الحديث عن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث أبدى (36%) من المشاركين عدم موافقتهم، في حين ظل (40%) محايدين. هذه النتائج قد تشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تقليدية تسودها العلاقات الهرمية الصارمة، مع محدودية في تطبيق مبادئ الإدارة التشاركية. أما في مجال الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة، فقد سجلت النتائج أعلى معدلات عدم الموافقة، حيث بلغت (42.4%) بالنسبة لتبني الأفكار الإبداعية من العاملين. هذا قد يعكس وجود معوقات تنظيمية أو إدارية تحول دون استقبال الأفكار المبتكرة وتطبيقها، أو ربما يشير إلى ضعف في آليات تحفيز الابتكار داخل المؤسسة.

وفي المحور التكنولوجي، أظهرت النتائج تناقضاً مثيراً للاهتمام. فبينما أبدى (44.2%) من المستجيبين عدم موافقتهم على استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات، نجد أن اعتماد أنظمة المعلومات في صنع القرارات حظي بأعلى نسبة موافقة بين جميع البنود (24.8%). هذا التفاوت قد يشير إلى أن المؤسسة حققت تقدماً في مجال نظم المعلومات الإدارية بينما لا تزال متخلفة في تبني التطبيقات التكنولوجية الأخرى.

تجدر الإشارة إلى أن النسب المرتفعة للمواقف المحايدة (التي تتراوح بين 28.5% و 40% عبر البنود المختلفة) تطرح تساؤلات حول مدى وضوح هذه السياسات والممارسات للموظفين، أو ربما تعكس عدم اقتناعهم بجوداها. كما أن النسب الضئيلة جداً للموافقة الشديدة (التي لم تتجاوز 0.6% في أي بند) تؤكد محدودية تأثير هذه المفاهيم الحديثة على أرض الواقع.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن المؤسسة لا تزال في مرحلة انتقالية فيما يخص تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، مع وجود مقاومة أو تحفظ واضح من قبل شريحة كبيرة من العاملين، وخاصة في الجوانب

المتعلقة بالثقافة التنظيمية والابتكار. هذا الوضع يستدعي إعادة النظر في آليات التطبيق وطرق التواصل مع الموظفين لتعزيز فهمهم وتقبلهم لهذه المفاهيم.

**جدول رقم (7) المتوسط المرجح ، والانحراف المعياري واختبار (t) لإجابات العينة عن محور تطبيق المفاهيم الحديثة**

ر.م	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	تُطبّق المؤسسة أساليب تحفيزية بدلاً من الأوامر التقليدية	2.78	0.863	-3.247	0.001 *	محايد
2	تشجّع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	2.64	0.848	-5.417	0.000 *	محايد
3	يتم تبني الأفكار الإبداعية من العاملين لتطوير الأداء	2.64	0.862	-5.328	0.000 *	محايد
4	تستخدم أدوات التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات الإدارية.	2.73	0.782	-4.381	0.000 *	محايد
5	تعتمد المؤسسة على أنظمة المعلومات في صنع القرارات	2.82	0.892	-2.618	0.010 *	محايد

يُظهر تحليل البيانات في هذا الجدول نتائج متسقة مع التوزيع التكراري السابق، حيث تؤكد المقاييس الإحصائية وجود اتجاه محايد لدى أفراد العينة نحو تطبيق المفاهيم الحديثة في المؤسسة. تتراوح المتوسطات المرجحة لجميع الفقرات بين (2.64) و(2.82)، وهي قيم تقع ضمن النطاق المحايد (القريب من المتوسط النظري 3)، مما يعزز ما توصلت إليه النتائج السابقة من غياب توجه واضح نحو القبول أو الرفض.

تؤشر قيم الانحراف المعياري التي تتراوح بين (0.782) و(0.892) إلى وجود درجة معقولة من التجانس في آراء المبحوثين، حيث لم تظهر استجابات متطرفة بشكل ملحوظ. كما تُظهر نتائج اختبار (t) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجميع الفقرات، حيث كانت قيم الدلالة (p-value) أقل من (0.05)، مما يؤكد أن هذه الاتجاهات المحايدة تمثل نمطاً حقيقياً وليس نتيجة للصدفة. من اللافت أن الفقرة الخاصة باعتماد أنظمة المعلومات في صنع القرارات سجلت أعلى متوسط مرجح (2.82)، بينما سجلت فقرتا المشاركة في اتخاذ القرارات وتبني الأفكار الإبداعية أدنى متوسط (2.64). هذا التفاوت البسيط قد يعكس ميلاً طفيفاً نحو تقبل الجوانب التكنولوجية أكثر من الجوانب الثقافية والتنظيمية، وإن ظل الجميع ضمن الإطار المحايد.

تتفق هذه النتائج مع ما أظهره الجدول السابق من ارتفاع نسب المحايدين وعدم الموافقين، حيث تؤكد المقاييس الإحصائية أن هذا الاتجاه المحايد هو السائد بشكل مؤكد إحصائياً. كما تشير القيم السالبة لإحصائية الاختبار (t) إلى أن المتوسطات الفعلية تقل عن المتوسط النظري المحايد (3)، مما قد يوحي بوجود تحفظ خفي لدى العينة رغم إعلان الحياد.

بشكل عام، تُظهر هذه التحليلات الإحصائية المتكاملة أن المؤسسة تواجه تحديات حقيقية في ترسيخ المفاهيم الحديثة، حيث لم تنجح بعد في كسب تأييد العاملين لها بشكل واضح، ولم تواجه رفضاً صريحاً أيضاً، مما يترك الباب مفتوحاً لتحسينات مستقبلية في هذا الجانب.

### جدول رقم (8) التوزيع التكراري لإجابات المستجوبون في الدراسة حول فقرات محور الجمود التنظيمي .

ر.م	الفقرة	العدد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	الهيكل التنظيمي الحالي يعيق توزيع المهام والصلاحيات بشكل فعال.	العدد	2	29	12	7	0	50
		النسبة %	3.6%	58.2	24.2	13.9	0.0	100.0
2	يُفضل العاملون الأساليب التقليدية على الحديثة في العمل.	العدد	2	29	11	8	0	50
		النسبة %	3.0	58.2	22.4	16.4	0.0	100.0
3	تواجه المؤسسة صعوبة في تحديث أنظمتها لتواكب التكنولوجيا الحديثة.	العدد	3.0	29	10	9	1	165
		النسبة %	3.0	57.6	20.6	17.6	1.2	100.0
4	قلة منح الصلاحيات الكافية للعاملين يبطئ من اتمام الاجراءات وانجاز الاعمال.	العدد	2	31	12	2	0	50
		النسبة %	3.6	61.8	24.8	9.7	0.0	100.0
5	صعوبة تحديث الانظمة التي تتسجم مع التقنية والتكنولوجيا الحديثة .	العدد	1	29	14	5	1	50
		النسبة %	1.8	58.8	29.1	9.7	0.6	100.0
6	اعتماد إدارة المؤسسة على العاملين القدامى دون ضخ الدماء الجديدة وحديثي التخرج .	العدد	2	31	12	5	1	165
		النسبة %	3.6	61.8	24.2	9.7	0.6	100.0

يُظهر الجدول (8) نتائج مثيرة للقلق حول ظاهرة الجمود التنظيمي في المؤسسة، حيث تبرز اتجاهات سلبية واضحة عبر جميع الفقرات. تتركز أغلب الاستجابات في فئتي "غير موافق" و"محايد"، مع نسب ملحوظة لـ "غير موافق" تتراوح بين (57.6%) و(61.8%)، مما يشير إلى إدراك غالبية العاملين لمشكلات هيكلية وعملية تعيق تطور المؤسسة.

في محور الهيكل التنظيمي، أبدى (58.2%) من المستجيبين اعتقادهم بأن الهيكل الحالي يعيق توزيع المهام والصلاحيات بشكل فعال، بينما رأى (61.8%) أن قلة منح الصلاحيات الكافية تُبطئ إنجاز الأعمال. هذه النتائج تكشف عن مشكلات حقيقية في التفويض واللامركزية، حيث يبدو أن الهيكل التنظيمي الحالي لا يدعم الكفاءة التشغيلية المطلوبة.

أما في الجانب المتعلق بمقاومة التغيير، فقد أظهر (58.2%) من العاملين اقتناعهم بأن زملاءهم يفضلون الأساليب التقليدية على الحديثة، كما أشار (61.8%) إلى اعتماد الإدارة المفرط على العاملين القدامى على حساب ضخ دماء جديدة. هذه النتائج ترسم صورة لمؤسسة تعاني من الجمود والتمسك بالماضي، مع مقاومة للتجديد والتحديث.

وفي المحور التكنولوجي، كشفت النتائج عن تحديات كبيرة في مواكبة العصر الرقمي، حيث رأى (57.6%) أن المؤسسة تواجه صعوبات في تحديث أنظمتها، بينما أكد (58.8%) على صعوبة تحديث الأنظمة لتنسجم مع التقنيات الحديثة. هذه المعطيات تشير إلى فجوة تكنولوجية واضحة تعيق تطور المؤسسة.

من اللافت أن نسب الموافقين على هذه الفقرات ظلت منخفضة (أقل من 20% في جميع الحالات)، بينما كانت نسب الموافقين بشدة ضئيلة جداً (أقل من 1.2%)، مما يعكس إجماعاً على وجود مشكلات تنظيمية حقيقية. كما أن النسب المرتفعة للمحايدين (التي تصل إلى 29.1% في بعض الفقرات) قد تعكس عدم وضوح الرؤية أو الخوف من التعبير عن الرأي.

بشكل عام، تكشف هذه النتائج عن مؤسسة تعاني من جمود تنظيمي متعدد الأبعاد، يشمل الهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة، وثقافة العمل، والقدرة على التحديث التكنولوجي. هذه المؤشرات تستدعي تدخلاً عاجلاً لإعادة هيكلة شاملة تعالج هذه الجوانب وتضع المؤسسة على مسار التطوير والحدثة.

### جدول رقم (9) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) لفقرات محور الجمود التنظيمي

X03	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	الهيكل التنظيمي الحالي يعيق توزيع المهام والصلاحيات بشكل فعال.	2.48	0.778	-8.508	0.000 *	غير موافق
2	يُفضل العاملون الأساليب التقليدية على الحديثة في العمل.	2.52	0.801	-7.680	0.000 *	غير موافق
3	تواجه المؤسسة صعوبة في تحديث أنظمتها لتواكب التكنولوجيا الحديثة.	2.56	0.857	-6.537	0.000 *	غير موافق

X03	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
4	قلة منح الصلاحيات الكافية للعاملين يبطئ من اتمام الاجراءات وانجاز الاعمال.	2.41	0.715	10.673-	0.000 *	غير موافق
5	صعوبة تحديث الانظمة التي تنسجم مع التقنية والتكنولوجيا الحديثة	2.48	0.721	9.180-	0.000 *	غير موافق
6	اعتماد إدارة المؤسسة على العاملين القدامى دون ضخ الدماء الجديدة وحديثي التخرج .	2.42	0.741	10.080-	0.000 *	غير موافق

يكشف تحليل البيانات الإحصائية في هذا الجدول عن نتائج بالغة الأهمية حول ظاهرة الجمود التنظيمي في المؤسسة، حيث تؤكد المقاييس الكمية ما تم رصده سابقاً في التوزيع التكراري. تظهر المتوسطات المرجحة لجميع الفقرات قيماً منخفضة تتراوح بين (2.41) و(2.56)، وهي تقع ضمن نطاق الرفض (أقل من المتوسط 3)، مما يعكس اتجاهاً سائداً نحو عدم الموافقة عن الوضع الحالي.

تؤكد قيم الانحراف المعياري التي تتراوح بين (0.715) و(0.857) على تجانس آراء الباحثين وتركيزها حول اتجاه الرفض، حيث لم تظهر تباينات كبيرة في الاستجابات. الأكثر إثارة للاهتمام هو قيم اختبار (t) السالبة والتي تتراوح بين (-6.537) و(-10.673)، مع دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) لجميع الفقرات، مما يؤكد أن اتجاه الرفض هذا ليس عشوائياً بل يعكس واقعاً مؤسسياً راسخاً.

تصدر فقرتا "قلة منح الصلاحيات" و"اعتماد الإدارة على العاملين القدامى" قائمة أكثر المشكلات حدة، حيث سجلتا أدنى متوسطين مرجحين (2.41 و 2.42 على التوالي)، مع أعلى قيم سالبة لاختبار (-10.673) (-t و-10.080)، مما يشير إلى أن هاتين المشكلتين تمثلان أبرز مظاهر الجمود التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

في الجانب التكنولوجي، سجلت فقرتا "صعوبة التحديث التكنولوجي" و"تحديث الأنظمة" متوسطات مرجحة متقاربة (2.48 و 2.56)، مع قيم دالة إحصائية، مما يؤكد وجود عوائق تكنولوجية حقيقية تعيق تطور المؤسسة. أما بالنسبة لتفضيل الأساليب التقليدية، فقد جاء متوسطها المرجح (2.52) ليعكس ثقافة تنظيمية تميل للمحافظة على الأوضاع القائمة.

تتفق هذه النتائج الكمية تماماً مع التحليل النوعي السابق، حيث تؤكد المقاييس الإحصائية وجود مشكلات هيكلية وسلوكية وتكنولوجية مزمنة. تشير قوة الدلالة الإحصائية واتساق النتائج عبر جميع المؤشرات إلى أن الجمود التنظيمي ليس مجرد انطباع عابر، بل هو سمة مؤسسية راسخة تحتاج إلى تدخلات استراتيجية شاملة للتغلب عليها.

جدول رقم (10) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات القيادة الإدارية.

X04	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	تتبع القيادة أساليب تقليدية (مركزية) في اتخاذ القرارات.	العدد	8	27	11	3	50
		النسبة %	16.4	53.9	23.0	6.7	100.0
2	توجد مقاومة من الإدارة لتطبيق الأفكار الإبداعية أو الحديثة	العدد	9	25	13	3	50
		النسبة %	18.2	50.3	26.1	5.5	100.0
3	لا تُوفّر القيادة فرصًا كافية لتنمية مهارات العاملين	العدد	13	25	11	1	50
		النسبة %	25.5	49.7	22.4	2.4	100.0
4	يتم التعامل مع الأساليب و الأفكار الحديثة المتطورة بنوع من الرفض وعدم القبول	العدد	13	26	10	1	50
		النسبة %	26.7	52.1	18.8	2.4	100.0
5	. القيادة الادارية التقليدية تقاوم وترفض استخدام التقنية الحديثة والمتطورة .	العدد	14	26	9	1	50
		النسبة %	28.5	52.7	17.6	1.2	100.0
6	التمسك بالاساليب التقليدية في الادارة من قبل القيادة الادارية.	العدد	14	25	9	2	50
		النسبة %	29.1	50.3	18.2	2.4	100.0

يكشف الجدول اعلاه عن توجهات واضحة وسلبية تجاه أداء القيادة الإدارية في المؤسسة، حيث تبرز ثلاث سمات رئيسية: المركزية في اتخاذ القرارات، مقاومة التغيير، وعدم الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

في محور المركزية، أظهر (53.9%) من المستجيبين اعتقادهم بأن القيادة تتبع أساليب تقليدية، بينما أكد (50.3%) على تمسكها بالأساليب التقليدية في الإدارة. هذه النتائج تكشف عن نمط قيادي متصلب يعيق تطوير المؤسسة.

أما في جانب مقاومة التغيير، فقد أشار (52.7%) إلى رفض القيادة للتقنيات الحديثة، بينما رأى (52.1%) أنها تتعامل برفض مع الأفكار المتطورة. كما أكد (50.3%) على مقاومة الإدارة لتطبيق الأفكار الإبداعية، مما يعكس ثقافة تنظيمية معادية للابتكار.

وفي مجال تنمية العاملين، كشف (49.7%) عن عدم توفير فرص كافية لتنمية المهارات، مع ارتفاع ملحوظ في نسبة غير الموافقين بشدة (25.5%)، مما يشير إلى استياء كبير من سياسات التنمية البشرية.

من اللافت أن نسب الموافقين على هذه الفقرات كانت منخفضة جداً (أقل من 6.7%)، بينما غابت تماماً فئة الموافقين بشدة، مما يعكس إجماعاً على وجود مشكلات قيادية حادة. كما أن النسب المرتفعة لغير الموافقين بشدة (تصل إلى 29.1%) تعبر عن استياء عميق من الأداء القيادي.

تؤكد هذه النتائج على أن القيادة الإدارية تمثل عبءاً رئيسية أمام تطوير المؤسسة، حيث تسهم أساليبها التقليدية والمقاومة للتغيير في تفاقم مشكلات الجمود التنظيمي التي كشفت عنها الجداول السابقة. هذا الوضع يستدعي إعادة نظر جذرية في الهياكل القيادية وأنماط الإدارة السائدة.

#### جدول رقم (11) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) لفقرات محور القيادة الإدارية

الاتجاه السائد	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X04
غير موافق	* 0.000	13.005-	0.790	2.20	تتبع القيادة أساليب تقليدية (مركزية) في اتخاذ القرارات	1
غير موافق	* 0.000	13.152-	0.793	2.19	توجد مقاومة من الإدارة لتطبيق الأفكار الإبداعية أو الحديثة	2
غير موافق	* 0.000	16.575-	0.761	2.02	لا تُوفّر القيادة فرصاً كافية لتنمية مهارات العاملين	3
غير موافق	* 0.000	17.782-	0.744	1.97	يتم التعامل مع الأساليب و الأفكار الحديثة المتطورة بنوع من الرفض وعدم القبول	4
غير موافق	* 0.000	19.610-	0.711	1.92	القيادة الإدارية التقليدية تقاوم وترفض استخدام التقنية الحديثة والمتطورة .	5
غير موافق	* 0.000	18.053-	0.755	1.94	تتبع القيادة أساليب تقليدية (مركزية) في اتخاذ القرارات	6

يُظهر الجدول رقم (11) نتائج تحليل محور القيادة الإدارية، حيث تُشير المتوسطات المرجحة لفقراته إلى اتجاهٍ سائدٍ لعدم الموافقة على الممارسات التقليدية في القيادة. فقد حصلت جميع الفقرات على متوسطات مرجحة منخفضة تتراوح بين (1.92) و(2.20)، مع انحراف معياري يبلغ حوالي (0.793-0.711)، مما يعكس تجانساً في آراء المبحوثين.

أما نتائج اختبار (T)، فقد كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، حيث تراوحت قيم الإحصاء بين (-13.005) و(-19.610)، مما يؤكد رفض العينة للأساليب التقليدية في القيادة. على سبيل المثال، أظهرت الفقرة (5) أعلى دلالة سلبية (-19.610)، والتي تؤكد مقاومة القيادة التقليدية للتكنولوجيا الحديثة.

كما يُلاحظ أن الفقرات (3) و(4) و(6) حصلت على أدنى متوسطات مرجحة (1.92-2.02)، مما يعكس رفضاً واضحاً لعدم توفير فرص تنمية المهارات ورفض الأفكار الحديثة. يُستنتج من ذلك أن العينة تميل إلى تبني القيادة التحويلية التي تدعم الابتكار والتطوير، مع رفض الأساليب المركزية والمقاومة للتغيير.

**جدول رقم (12) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات محور تبني الفكر الحديث .**

ر.م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
1	تُطبّق المؤسسة خططاً استراتيجية واضحة ومتطورة	العدد	1	8	7	33	50
		النسبة %	0.6	17.0	13.9	66.7	100.0
2	يتم تحفيز العاملين معنوياً ومادياً على الابتكار.	العدد	1	9	10	30	50
		النسبة %	0.6	17.6	20.0	60.0	100.0
3	تُستخدم الأنظمة الإلكترونية الحديثة في إنجاز المهام	العدد	1	12	9	27	50
		النسبة %	0.6	24.2	18.8	54.5	100.0
4	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على روح المبادرة والتطوير الذاتي	العدد	1	14	2	29	50
		النسبة %	0.6	27.3	4.8	58.2	100.0
5	يتم مشاركة المرؤوسين في وضع و صياغة الخطط و الاهداف.	العدد	1	2	6	36	165
		النسبة %	0.6	3.0	12.7	73.3	100.0
6	إدارة المؤسسة تدعم تنفيذ المشروعات الابتكارية	العدد	2	25	15	8	50
		النسبة %	2.4	50.9	30.3	15.2	100.0
7	إدارة المؤسسة تقيم اداء العاملين بناء على اسس ومعايير موضوعية وبعيدا عن التحيز و المجاملة .	العدد	2	28	14	5	50
		النسبة %	3.6	56.4	27.9	10.3	100.0
8	يتم الاعتماد على الخطط الاستراتيجية الواضحة و الحديثة	العدد	1	32	14	3	165
		النسبة %	1.2	63.6	28.5	5.5	100.0

يُبيّن الجدول رقم (12) توزيع إجابات المشاركين حول محور تبني الفكر الحديث في المؤسسة، حيث تظهر النتائج تبايناً في آرائهم تجاه الممارسات الإدارية. ففي الجانب الإيجابي، أظهرت الفقرتان (1) و(5) اتجاهًا واضحًا نحو الموافقة على تبني الخطط الاستراتيجية الحديثة، حيث بلغت نسبة الموافقة في الفقرة (1) (66.7%)، بينما ارتفعت في الفقرة (5) إلى (73.3%)، مما يعكس تقبلاً لمشاركة المرؤسين في صياغة الأهداف.

أما فيما يتعلق بالتحفيز والابتكار، فقد أشارت الفقرة (2) إلى أن (60.0%) من المشاركين يوافقون على تحفيز العاملين، بينما أظهرت الفقرة (4) أن (58.2%) يرون تشجيعاً للمبادرات التطويرية. ومع ذلك، لوحظ وجود شكوك حول استخدام الأنظمة الإلكترونية، حيث بلغت نسبة غير الموافقين في الفقرة (3) (24.2%)، مقابل (54.5%) موافقين.

في المقابل، سجلت الفقرتان (6) و(7) و(8) توجهًا سلبيًا، حيث عبّر (50.9%) عن عدم موافقتهم على دعم المشروعات الابتكارية، و(56.4%) يرون أن التقييم يخلو من الموضوعية، بينما رأى (63.6%) أن الاعتماد على الخطط الاستراتيجية الحديثة ضعيف. هذه النتائج تشير إلى وجود فجوة بين الممارسات الفعلية وتوقعات العاملين، خاصة في مجالات الابتكار والتقييم الموضوعي.

يُستنتج أن المؤسسة تُظهر قبولاً جيداً للخطط الاستراتيجية والمشاركة في صنع القرار، لكنها تحتاج إلى تعزيز ثقافة الابتكار وضمان الشفافية في التقييمات لتحقيق التطوير المؤسسي الشامل.

### جدول رقم (13) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) لفقرات محور تبني الفكر الحديث

ر.م	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	تُطبق المؤسسة خططاً استراتيجية واضحة ومتطورة	3.52	0.816	8.206	* 0.000	موافق
2	يتم تحفيز العاملين معنوياً ومادياً على الابتكار.	3.45	0.822	7.008	* 0.000	موافق
3	تُستخدم الأنظمة الإلكترونية الحديثة في إنجاز المهام	3.33	0.885	4.752	* 0.000	محايد
4	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على روح المبادرة والتطوير الذاتي	3.48	1.010	6.091	* 0.000	موافق
5	يتم مشاركة المرؤسين في وضع و صياغة الخطط و الاهداف.	3.90	0.631	18.267	* 0.000	موافق
6	إدارة المؤسسة تدعم تنفيذ المشروعات الابتكارية	2.62	0.815	6.017-	* 0.000	محايد

ر.م	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
7	دارة المؤسسة تقييم أداء العاملين بناء على أسس ومعايير موضوعية وبعيدا عن التحيز و المجاملة .	2.50	0.801	7.969-	0.000 *	غير موافق
8	يتم الاعتماد على الخطط الاستراتيجية الواضحة و الحديثة	2.42	0.672	- 11.115	0.000 *	غير موافق

يُظهر الجدول رقم (13) نتائج تحليل محور تبني الفكر الحديث، حيث تتراوح المتوسطات المرجحة بين (2.42) و(3.90)، مع انحرافات معيارية تبلغ ما بين (0.631-1.010)، مما يشير إلى تباين في استجابات الباحثين. وقد أظهرت الفقرات (1، 2، 4، 5) اتجاهاً إيجابياً بمتوسطات مرجحة تتراوح بين (3.45-3.90)، حيث سجلت الفقرة (5) الخاصة بمشاركة المرؤوسين في صياغة الخطط أعلى متوسط (3.90)، مما يعكس تأييداً واضحاً لممارسات الإدارة التشاركية.

في المقابل، سجلت الفقرتان (7) و(8) متوسطات منخفضة (2.50 و 2.42 على التوالي)، مع اتجاه سائد لعدم الموافقة على موضوعية تقييم الأداء واعتماد الخطط الاستراتيجية الحديثة. كما أظهرت الفقرتان (3) و(6) اتجاهاً محايداً، مما يشير إلى حاجة المؤسسة لتعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية ودعم المشروعات الابتكارية.

جميع النتائج كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، حيث تراوحت قيم اختبار (T) بين (-11.115) و(18.267)، مما يؤكد مصداقية هذه الاتجاهات. يُستنتج أن المؤسسة تُظهر تبنياً جيداً لبعض ممارسات الفكر الحديث مثل التخطيط الاستراتيجي والمشاركة في صنع القرار، لكنها تحتاج إلى تحسين في مجالات التقييم الموضوعي والابتكار لتواكب التطورات الإدارية المعاصرة.

#### اختبار الفرضيات :

#### جدول رقم (14) يبين اختبار T ومعادلة الانحدار الخطي

المتغير	معامل الانحدار (β)	خطأ معياري	اختبار (t)	قيمة (p)	الدلالة الإحصائية	التفسير
الجمود التنظيمي	-0.42	0.08	- 5.25	0.000	دالة إحصائياً	كلما زاد الجمود التنظيمي، انخفض تبني الفكر الإداري الحديث بنسبة 42%.
العقلية التقليدية	-0.38	0.07	-5.43	0.000	دالة إحصائياً	العقلية التقليدية للقائدات تؤثر سلباً على التبنّي (38%) (انخفاض)

المتغير	معامل الانحدار ( $\beta$ )	خطأ معياري	اختبار (t)	قيمة (p)	الدلالة الإحصائية	التفسير
نوع المنظمة (خاصة، عامة)	0.15	0.05	3.00	0.003	دالة إحصائياً	المنظمات الخاصة تتبنى الفكر الحديث أكثر من الحكومية بنسبة 15%.
الثابت ( $\beta_0$ )	3.75	0.12	31.25	0.000	دالة إحصائياً	القيمة الأساسية للتبني عند غياب المتغيرات المستقلة.

يُظهر جدول اختبار الفرضيات نتائج تحليل الانحدار الخطي واختبار (t) لتقييم تأثير المتغيرات المستقلة على تبني الفكر الإداري الحديث. حيث كشفت النتائج وجود تأثير سلبي ودال إحصائياً (قيمة  $p < 0.05$ ) لكل من الجمود التنظيمي والعقلية التقليدية للقيادات على تبني الفكر الحديث. فكلما زاد الجمود التنظيمي، انخفض مستوى التبني بنسبة (-42%)، كما أن العقلية التقليدية ساهمت في انخفاض التبني بنسبة (-38%)، مما يؤكد أن هذه العوامل تمثل عوائق رئيسية أمام التحديث الإداري. من ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن المنظمات المحلية تسعى إلى تبني الفكر الإداري الحديث، بدلالة إحصائية قدرها ( $p = 0.003$ ). أما الثابت ( $\beta_0$ ) فبلغ (3.75) وقيمته دالة ( $p = 0.000$ )، مما يشير إلى أن القيمة الأساسية لتبني الفكر الحديث تكون عند هذا المستوى في حال غياب تأثير المتغيرات الأخرى.

هذه النتائج تُبرز أن تخفيف الجمود التنظيمي وتحديث العقلية القيادية، خاصة في المنظمات الحكومية، قد يعزز تبني الممارسات الإدارية الحديثة بشكل فعال، وبالتالي يمكن القول بأن النتائج الواردة بالجدول تؤكد قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.

#### جدول رقم (15) النموذج الكلي

اختبار F	R <sup>2</sup> - المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>
28.94	0.65	0.67

يُبين الجدول (15) نتائج النموذج الكلي لتحليل الانحدار، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.67)، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (الجمود التنظيمي، العقلية التقليدية، ونوع المنظمة) تفسر مجتمعة ما نسبته (67%) من التباين في متغير التبني الإداري الحديث. أما المعامل المعدل ( $Adjusted R^2$ ) فسجل (0.65)، مما يؤكد قوة النموذج وقدرته التفسيرية حتى بعد ضبط عدد المتغيرات.

كما أظهر النموذج دلالة إحصائية عالية عبر اختبار (F) الذي بلغت قيمته (28.94)، مما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية ( $p < 0.05$ )، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي في تفسير التباين في المتغير التابع. هذه النتائج تعزز مصداقية النموذج وتؤكد أن العوامل المدروسة تلعب دورًا حاسمًا في تحديد مستوى تبني الفكر الإداري الحديث.

## النتائج والتوصيات

### أولاً : النتائج

- 1- قبول الفرضية الرئيسة بشأن وجود معوقات ذات دلالة إحصائية تحول دون تطبيق الفكر الإداري الحديث في المنظمات المحلية الليبية ، وبالتالي قبول الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :  
( أ ) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجمود التنظيمي وتبني الفكر الإداري الحديث.  
( ب) تؤثر العقلية التقليدية للقيادات الإدارية سلباً على تطبيق النماذج الإدارية المعاصرة.
- 2- تعاني المؤسسات المحلية من جمود تنظيمي واضح ، حيث يفتقر الهيكل الإداري إلى المرونة اللازمة لتوزيع المهام والصلاحيات بشكل فعال، مما يعيق تبني الأساليب الإدارية الحديثة.
- 3- تفضل غالبية العاملين الأساليب التقليدية في العمل، مما يشير إلى مقاومة ثقافية للتغيير وعدم تقبل المفاهيم الإدارية المعاصرة.
- 4- تواجه المؤسسات صعوبات كبيرة في تحديث أنظمتها لتواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، مما يؤثر سلباً على كفاءة العمليات الإدارية.
- 5- تعاني القيادات الإدارية من عقلية تقليدية ترفض الأفكار الإبداعية والحديثة، مما يحد من مشاركة الموظفين في صنع القرار ويعيق التطوير المؤسسي.
- 6- تفتقر المؤسسات إلى آليات واضحة لتحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 7- هناك ضعف في تبني الخطط الاستراتيجية الحديثة، حيث تعتمد المؤسسات على النمط الروتيني في العمل بدلاً من الابتكار والتطوير المستمر.

### ثانياً : التوصيات

#### بناءً على النتائج المنبثقة من الدراسة :

- 1- إعادة هيكلة المؤسسات لتعزيز المرونة التنظيمية، وتفويض الصلاحيات بشكل أكبر لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- 2- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز ثقافة التغيير بين العاملين، وتشجيعهم على تبني الأساليب الإدارية الحديثة.

- 3- الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتحديث الأنظمة الإدارية لمواكبة التطورات الحديثة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 4- تطوير برامج تدريبية للقيادات الإدارية لتعزيز مهاراتهم في إدارة التغيير وتبني الأفكار الإبداعية، مع تشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار.
- 5- تصميم أنظمة تحفيزية مادية ومعنوية لتعزيز أداء العاملين، وربط المكافآت بالإنجازات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 6- وضع خطط استراتيجية واضحة تشمل آليات التقييم والمتابعة، مع التركيز على الابتكار والتطوير المستمر لضمان مواكبة التحديات المستقبلية.

### قائمة المراجع

#### اولا : المراجع العربية :

1. أبو النور، محمود عبد العزيز *إدارة التغيير والتحول في منظمات الأعمال*، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، 2017، مصر.
2. أحمد حسن الموسوي *النظرية العامة للنظم في الإدارة*، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2016، لبنان.
3. العامري، صالح مهدي كنبلي، طاهر محسن *الإدارة والأعمال*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، الأردن.
4. الدراوي، حسام الدين *السلوك التنظيمي في بيئة متغيرة*، دار المسيرة، الطبعة الثالثة، 2019، الأردن.
5. الزيد، فهد محمد *إدارة المؤسسات في ظل التغيير التنظيمي*، دار أسامة، الطبعة الثانية، 2021، السعودية.
6. السالمي، عبد الإله حسن *القيادة الإدارية الحديثة: نظريات وتطبيقات*، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 2018، لبنان.
7. الصحن، فريد السيد، وآخرون *مبادئ الإدارة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، مصر.
8. الغالبي، طاهر صالح علي *التطوير التنظيمي*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، الأردن.
9. الفهد، محمد الخضير *المدارس والنظريات الإدارية*، مكتبة العبيكان، 2017، السعودية.
10. الهيثي، خالد عبد الرحمن *إدارة الموارد البشرية*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، الأردن.

11. الهاشمي، عبد الله خالد. *المدخل المعاصر للإدارة الإستراتيجية*، دار وائل، الطبعة الأولى، 2020، الأردن.
12. الحسيني، نجيب محمود. *الإدارة المعاصرة: مفاهيم ونظريات*، دار الجامعة الجديدة، 2017، مصر.
13. الخضير، فهد محمد. *المدارس والنظريات الإدارية*، مكتبة العبيكان، 2017، السعودية.
14. الراشد، جاسم الشمري. *مدخل إلى الإدارة الكمية*، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2021، الأردن.
15. العاني، محمد. *مبادئ الإدارة الحديثة*، دار الحكمة، 2015، العراق.
16. المحيسن، سعيد عبد الله. *السلوك التنظيمي*، دار المريخ، 2020، السعودية.
17. السالمي، محمد راضي. *إدارة الموارد البشرية والنظريات السلوكية*، دار الفكر العربي، 2018، مصر.
18. سليمان، نادر عواد. *النظرية العامة للإدارة*، دار وائل للنشر، 2019، الأردن.
19. الهوني، علي بن عبد الله. *إدارة الجودة الشاملة وأسلوب الإدارة اليابانية*، دار المدار الإسلامي، طرابلس، 2019.
20. درويش، كمال الدين وحسنين. *موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد: الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضية باستخدام أساليب إدارية مستحدثة – المجلد الأول*، دار الفكر العربي، 2002، مصر.

#### ثانياً : المراجع الاجنبية :

1. Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. *Organizational Behavior*.
2. Pearson Education, 17th Edition, 2017, United States.
3. Kotter, John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1st Edition, 1996, United States.