

مدى استخدام اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في ظل المعوقات والتحديات بمؤسسات
التعليم العالي وتحليل اثرها على ترشيد القرارات الادارية:
دراسة حالة جامعة بنغازي

غيث محمد محمود اكريم
عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد
جامعة بنغازي - ليبيا
ghaithebarasi34@gmail.com

جمعه محمد عبدالسلام الاوجلي
عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد
جامعة بنغازي - ليبيا
jummah.alwjali@uob.edu.ly

المخلص

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جامعة بنغازي، وتحليل أثرها على ترشيد القرارات الإدارية في ظل المعوقات التنظيمية والتقنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 79 موظفًا، أظهرت النتائج أن مستوى استخدام هذه الأساليب كان متوسطًا إلى مرتفع، وكانت إدارة الأداء الأكثر استخدامًا، بينما جاءت إدارة الجودة الشاملة في أدنى مستوى، كما تبين أن إدارة الجودة الشاملة هي الأسلوب الوحيد الذي له أثر دال إحصائيًا على ترشيد القرارات الإدارية، في حين لم يظهر لبقية الأساليب أثر مباشر رغم وجود ارتباط بينها وبين القرار الإداري، وبرزت عدة معوقات أهمها ضعف التدريب ونظم المعلومات ومحدودية الموارد ومقاومة التغيير. وخلصت الدراسة إلى ضرورة دمج هذه الأساليب في الثقافة التنظيمية والتركيز على إدارة الجودة الشاملة وتطوير القدرات وتحسين البنية التحتية للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ترشيد القرارات الإدارية، مؤسسات التعليم العالي، المعوقات والتحديات التنظيمية، جامعة بنغازي.

Abstract

This study aimed to measure the level of use of modern management accounting techniques at the University of Benghazi and to analyze their impact on rationalizing administrative decisions considering organizational and technical constraints. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from a sample of **seventy-nine** employees. The results revealed that the level of using these techniques ranged from moderate to high. Performance management was the most widely used technique, while

total quality management recorded the lowest level of use. The findings also indicated that total quality management was the only technique that had a statistically significant effect on the rationalization of administrative decisions. In contrast, the remaining techniques did not show a direct effect, despite the presence of a correlation between them and administrative decision-making. Several obstacles were identified, most notably weak training, inadequate information systems, limited resources, and resistance to change. The study concluded that it is necessary to integrate these techniques into the organizational culture, focus on total quality management, develop employees' capabilities, and improve information infrastructure to enhance the rationalization of administrative decisions.

Keywords: Modern Management Accounting Techniques; Rationalization of Administrative Decisions; Higher Education Institutions; Organizational Constraints and Challenges; University of Benghazi.

اولا :الاطار العام

1.1 المقدمة:

تعمل مؤسسات التعليم العالي في بيئة تتسم بتزايد التحديات واتساع توقعات أصحاب المصلحة، مما يجعل تبني أساليب إدارية حديثة ضرورة لدعم القرارات وتحسين الأداء. وتُعد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من الأدوات المهمة في هذا السياق لما توفره من معلومات مالية وغير مالية تساعد في التخطيط وتقييم الأداء وتحسين العمليات، بما يعزز جودة القرارات الإدارية (Al-Maaitah et al, 2021).

وتُعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز هذه الأساليب لقدرتها على قياس الأداء من عدة أبعاد مثل جودة الخدمات ورضا المستفيدين (Lueg & Carvalho e Silva, 2019) ، في حين تساعد المحاسبة الاستراتيجية على تحليل البيئة وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات التعليمية (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016).

كما تسهم إدارة الأنشطة في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحليل الأنشطة والعمليات (Talib et al, 2011) ، وتساعد إدارة الأداء في متابعة تحقيق الأهداف المؤسسية وترشيد القرارات (Mone & London, 2018) ، بينما تمثل إدارة الجودة الشاملة ركيزة في تعزيز ثقافة التحسين المستمر ورفع جودة الخدمات التعليمية والإدارية (Sallis, 2014). وبناءً على ذلك، تبرز أهمية دراسة مدى تطبيق هذه الأساليب في جامعة بنغازي وتحليل دورها في دعم فعالية القرارات الإدارية، من خلال

قياس مستوى استخدامها واختبار علاقتها بترشيد القرارات من وجهة نظر العاملين وصنّاع القرار، دون افتراض مسبق بوجود أثر مباشر لجمعها.

2.1 استقراء الأدبيات السابقة:

سنتناول في هذا الجانب أحدث الأدبيات السابقة وصولاً إلى بيان الإضافة العلمية للدراسة.

1.2.1 الدراسات السابقة:

تُظهر الأدبيات المتعلقة بالمحاسبة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي اهتمامًا متزايدًا بدراسة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مثل نظم الرقابة الإدارية ، والمحاسبة الاستراتيجية ، وإدارة الأنشطة، وبطاقة الأداء المتوازن ، لما لها من دور في تحسين الأداء الجامعي ودعم القرارات الإدارية، وفي هذا السياق، قدّم (Vale et al (2022) مراجعة منهجية للدراسات المنشورة بين 1981 و 2020 باستخدام منهجية PRISMA ، وأظهرت نتائجهم أن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الجامعات غالبًا ما يكون جزئيًا بسبب ضعف وعي بعض أصحاب المصلحة، وأن النظرية المؤسسية هي الأكثر استخدامًا في تفسير تبني هذه الأدوات، مع التأكيد على الحاجة إلى مزيد من البحث حول علاقتها برأس المال الفكري والاستدامة داخل الجامعات.

كما استعرضت (Marlina & Tjahjadi (2020) تطور البحث في المحاسبة الاستراتيجية وأداء الجامعات خلال الفترة 2009-2018، حيث بينت أن الدراسات انتقلت من التركيز على مؤشرات الأداء وأنظمة الرقابة إلى موضوعات أكثر تعقيدًا مثل سلوك أصحاب المصلحة ونظم الجودة، مع استمرار محدودية الأدلة التجريبية حول أثر المحاسبة الاستراتيجية على الأداء الجامعي.

ومن الناحية التطبيقية، تناولت دراسة (Ismail (2010) تجربة تطبيق إدارة الأنشطة في جامعة ماليزية باستخدام تقنية ، وأظهرت أن النظام يوفر معلومات مفيدة للإدارة رغم وجود تحديات تتعلق بنظم المعلومات وجودة البيانات، مما يستلزم التخطيط والتنسيق بين الإدارات لضمان نجاح التطبيق.

وأخيرًا، أوضحت دراسة (El Filali & Hassainate (2018) من جامعة مغربية أن الرقابة الإدارية، خاصة من خلال بطاقة الأداء المتوازن، تسهم في تحسين الأداء الجامعي عبر ربط المؤشرات غير المالية بالأهداف الاستراتيجية، مع التأكيد على أهمية تطوير مهارات المدراء في استخدام هذه الأدوات.

2.2.1 رؤية نقدية مرتبطة بدراسة جامعة بنغازي:

تشير الدراسات إلى أن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الجامعات غالبًا ما يكون جزئيًا Vale وآخرون، وأن المحاسبة الاستراتيجية ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في جانب رأس المال الفكري. (Marlina & Tjahjadi) كما تبرز أهمية نظم المعلومات في دعم تطبيق إدارة الأنشطة (Ismail) ، في حين تؤكد بطاقة الأداء المتوازن دورها في تعزيز الرقابة وتحسين الأداء الجامعي (El Filali & Hassainate, 2018).

3.1 الفجوة البحثية:

تُظهر الدراسات وجود فجوة بحثية في الجامعات الليبية بشأن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مثل إدارة الأنشطة ، والمحاسبة الاستراتيجية ، وبطاقة الأداء المتوازن في سياق جامعة بنغازي، وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل مستوى التبني والتحديات ووجهات نظر صانعي القرار لدعم تطوير توصيات عملية لتحسين الكفاءة الإدارية وجودة القرارات.

4.1 مشكلة الدراسة:

تواجه جامعة بنغازي تحديات في ترشيد القرارات الإدارية رغم أهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مثل إدارة الأنشطة ، والمحاسبة الاستراتيجية ، وبطاقة الأداء المتوازن، حيث يُلاحظ أن تطبيقها غالبًا ما يكون جزئيًا بسبب ضعف نظم المعلومات، نقص التدريب، ومقاومة التغيير. (Vale et al., 2022; Ismail, 2010; El Filali & Hassainate, 2018) ويمكن تفسير ذلك في ضوء النظرية المؤسسية، ونظرية الطوارئ، ونظرية الوكالة التي تفسر دوافع التبني وحدوده وأثره على القرارات (DiMaggio & Powell, 1983; Otley, 1980; Chenhall, 2003; Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989؛ عبد القادر، 2019).

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في غياب أدلة ميدانية حول مستوى تبني هذه الأساليب وأثرها في جامعة بنغازي. بالتالي، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى الإجابة عن السؤال التالي:

1.4.1 التساؤل الرئيس

ما مدى استخدام اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في ظل المعوقات والتحديات بمؤسسات التعليم العالي وتحليل اثرها على ترشيد القرارات الادارية في جامعة بنغازي؟

2.4.1 التساؤلات البحثية الفرعية:

1- ما مدى استخدام جامعة بنغازي لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة؟

2- ما تحليل أثر هذه الأساليب على القرارات الإدارية؟

3- ما معوقات والتحديات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في مؤسسات التعليم العالي الجامعة بنغازي؟

4- ما هي أبرز التوصيات والتحسينات المقترحة لهذه الدراسة؟

5.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في مؤسسات التعليم العالي في ظل المعوقات والتحديات التي تواجهها، وتحليل أثر هذه الأساليب في ترشيد وتحسين جودة القرارات الإدارية، وذلك من خلال دراسة حالة جامعة بنغازي.

وذلك من خلال تحقيق الأهداف العامه والفرعية التالية:

1.5.1 الأهداف العامة:

1. قياس مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جامعة بنغازي.
2. تحليل أثر هذه الأساليب على جودة وفعالية القرارات الإدارية داخل الجامعة.

2.5.1 الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مدى تطبيق كل من:
بطاقة الأداء المتوازن - المحاسبة الاستراتيجية - إدارة الأنشطة - إدارة الأداء - الجودة الشاملة - داخل الجامعة.
2. تحديد العوائق والتحديات التي تواجه تطبيق هذه الأساليب في مؤسسات التعليم العالي في جامعة بنغازي.
3. التعرف على مستوى وعي العاملين وصانعي القرار بأهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة..
4. اقتراح توصيات عملية لتعزيز فعالية تطبيق هذه الأساليب ودعم اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة بنغازي.

6.1 أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من إسهامها في توضيح دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين ترشيد القرارات الإدارية داخل جامعة بنغازي، وسد فجوة بحثية في الأدبيات الليبية، وتقديم توصيات عملية لتحسين استخدام أدوات مثل إدارة الأنشطة ، والمحاسبة الاستراتيجية ، وبطاقة الأداء المتوازن بما يعزز كفاءة الأداء وجودة الإدارة الجامعية.

ثانيا:الإطار النظري:

سوف يتم في هذا الجانب تناول مايلي:

1.2 نبذة عن جامعة بنغازي:

تُعد جامعة بنغازي من أقدم وأكبر الجامعات الليبية، تأسست عام 1955، وتضم اليوم أكثر من عشرين كلية ومراكز بحثية متعددة، وتعد من حيث الحجم والتنوع الأكاديمي من أبرز مؤسسات التعليم العالي في ليبيا (University of Benghazi, 2023). ورغم التحديات، تسعى الجامعة إلى تطوير نظمها الإدارية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها على ترشيد القرارات.

2.2 المحاسبة الإدارية:

1.2.2 مفهوم المحاسبة الإدارية.

تعرف المحاسبة الإدارية بأنها فرع من فروع المحاسبة يختص بتوفير المعلومات المالية وغير المالية اللازمة لدعم الإدارة في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المحاسبة الإدارية أصبحت عنصراً رئيسياً في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تحليل التكاليف والعمليات، وإعداد تقارير تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على المعلومات (Al-Sharari, 2020).

2.2.2 أهمية المحاسبة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

تسهم المحاسبة الإدارية في دعم التخطيط وتحسين تخصيص الموارد داخل الجامعات، وتشير الدراسات إلى أن تطبيق أساليبها الحديثة يرتبط بارتفاع الكفاءة والإدارة الفعالة (Al-Sharari, 2020).

3.2.2 دور المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرار.

تعتمد فعالية القرار على جودة المعلومات، وتشير (Ranjbar and Amiri, 2021) إلى أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تدعم القرارات من خلال تحليل البيانات وتقليل عدم اليقين، مما يساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات بكفاءة.

3.2 أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة:

1.3.2 بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC) .

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لقياس الأداء عبر أبعاد مالية وغير مالية، وتُستخدم في الجامعات لدعم القرارات الاستراتيجية من خلال تقديم رؤية شمولية وربط الأهداف بمؤشرات قابلة للقياس (Lueg & Carvalho e Silva, 2019) .

2.3.2 المحاسبة الاستراتيجية (Strategic Management Accounting – SMA).

تدمج المحاسبة الاستراتيجية بين المعلومات المحاسبية والتحليل الاستراتيجي، وتسهم في دعم القرارات طويلة المدى وتحسين القدرة التنافسية، كما تساعد الجامعات في تقييم البرامج الأكاديمية ودعم التطوير (Cadez & Guilding, 2020).

3.3.2 إدارة الأنشطة (Activity-Based Management – ABM) .

تعتمد إدارة الأنشطة (ABM) على تحليل الأنشطة لتقليل الهدر وتحسين الكفاءة، وتساعد الجامعات في تحديد تكاليف الطلاب والأنشطة ودعم قرارات تخصيص الموارد (Alharthi, 2021).

4.3.2 إدارة الأداء (Performance Management-PM) .

تسهم إدارة الأداء في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات عبر مؤشرات واضحة وتقييم موضوعي، وتعزز القرارات المعتمدة على البيانات داخل المؤسسات التعليمية (Alhassan, 2023).

5.3.2 إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) .

تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم والخدمات وتعزيز الاعتماد الأكاديمي، كما تدعم القرارات من خلال توفير بيانات دقيقة عن الأداء والعمليات (Ben Amor & Benmoussa, 2022).

4.2 اتخاذ القرار الإداري في الجامعات.

يُعد القرار الإداري اختيارًا لأفضل بديل لتحقيق هدف، وتشير الأدبيات إلى أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تحسن جودته من خلال توفير معلومات دقيقة ومؤشرات واضحة (Ranjbar & Amiri, 2021).

ثالثاً : الجانب العملي:

1.3 تمهيد للجانب العملي (الجانب التطبيقي):

ينتقل هذا الجزء من الدراسة من الإطار النظري إلى الجانب التطبيقي، بهدف التحقق ميدانيًا من واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وقياس أثرها على ترشيد القرارات الإدارية في جامعة بنغازي. ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باعتباره من المناهج الملائمة لفهم الظواهر الإدارية والمحاسبية في سياقها الواقعي، وبما يسمح بتحليل العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة في بيئة تنظيمية محددة.

وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (79) مفردة من العاملين وصنّاع القرار في الإدارات ذات العلاقة، وذلك نظرًا لامتلاكهم خبرة مباشرة بموضوع الدراسة، وهو ما يتوافق مع طبيعة دراسات الحالة التي تركز على الفهم المتعمق للظاهرة

أكثر من سعيها إلى التعميم الإحصائي (Yin, 2018; Creswell, 2014; Patton, 2015)؛ عبيدات وآخرون، 2016؛ السرحان، 2018).

واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمه ليشمل ثلاثة محاور رئيسة هي:

1. محور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ويشمل) بطاقة الأداء المتوازنBSC ، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية

SMA، الإدارة على أساس النشاطABM ، إدارة الأداء، وإدارة الجودة الشاملةTQM .

2. محور أثر هذه الأساليب على ترشيد القرارات الإدارية.

3. محور المعوقات التي تحد من تطبيق هذه الأساليب.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد، بالإضافة إلى نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS .

ويمثل هذا الجانب التطبيقي حلقة وصل بين الإطار النظري والواقع العملي، ويسهم في استخلاص نتائج علمية دقيقة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، بما يسهم في تحسين نظم المحاسبة الإدارية ودعم عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة.

2.3 نوع الدراسة والمنهج المتبع:

نظرًا لطبيعة الدراسة بوصفها دراسة وصفية تحليلية تهدف إلى قياس مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وتحليل العلاقات بينها وبين ترشيد القرارات الإدارية في سياق تنظيمي محدد، فقد تم الاعتماد على أسئلة بحث بدلاً من صياغة فرضيات اختبارية، وذلك لملاءمة هذا المدخل للدراسات الاستكشافية ودراسات الحالة.

وعليه، تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) ، الذي يهدف إلى وصف واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جامعة بنغازي وتحليل أثرها على ترشيد القرارات الإدارية، وهو منهج مناسب للأبحاث التي تعتمد على جمع البيانات الكمية من خلال الاستبيانات بدلاً من الاعتماد على البيانات المالية، بما يتلاءم مع طبيعة البيئة الجامعية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

1.3.3 مجتمع الدراسة.

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين وصنّاع القرار الإداري في جامعة بنغازي، ولا سيما العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالمحاسبة الإدارية والتخطيط والرقابة واتخاذ القرار، مثل مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمحاسبين، والمراجعين الداخليين، والموظفين الإداريين.

2.3.3 عينة الدراسة: تم اعتماد العينة القصدية في اختيار (79) فرد من العاملين وصنّاع القرار ذوي الصلة المباشرة بالمحاسبة الإدارية واتخاذ القرار، من مختلف المسميات الوظيفية والإدارات ذات العلاقة، مع مراعاة تمثيل الإدارات الأكثر ارتباطاً بالموضوع وتنوع مستويات المشاركة في القرار.

4.3 أدوات جمع البيانات:

1.4.3 أداة الدراسة.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات لملاءمته لطبيعتها الوصفية التحليلية وسهولة معالجته إحصائياً.

2.4.3 بناء الاستبيان.

تكوّن الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسة:

- البيانات الديموغرافية.
- محور استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة BSC ، SMA ، ABM ، إدارة الأداء ، TQM.
- محور أثر هذه الأساليب على ترشيد القرارات الإدارية، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة حول المعوقات والمقترحات.

3.4.3 مقياس القياس.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين.

4.4.3 صدق وثبات الأداة.

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، حيث بلغت قيمته (0.930)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يعكس موثوقية الأداة في قياس متغيرات الدراسة.

أما فيما يتعلق بالصدق، فقد تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات المحاسبة والإدارة والإحصاء، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمة الفقرات لأبعاد الدراسة وأهدافها، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار عند إعداد الصيغة النهائية للاستبانة.

كما تم تدعيم الصديق البنائي للأداة من خلال تصميم فقرات كل محور بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتأكد من اتساق الفقرات مع الأبعاد النظرية التي تقيسها، إضافة إلى فحص العلاقات الإحصائية بين المتغيرات باستخدام معاملات الارتباط ونمذجة المعادلات الهيكلية، الأمر الذي يدعم صلاحية الأداة في قياس المفاهيم المستهدفة وتحقيق أهداف الدراسة.

5.4.3 إجراءات توزيع وجمع الاستبيان.

تم توزيع الاستبيان يدوياً وإلكترونياً، مع ضمان سرية الإجابات، ثم تم ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب تمهيداً لتحليلها.

5.3 طرق تحليل البيانات:

1.5.3 التحليل الوصفي.

استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.

2.5.3 التحليل الاستدلالي باستخدام SPSS.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

3.5.3 نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام AMOS .

لبناء نموذج المسار وتحليل العلاقات السببية والتحقق من ملاءمة النموذج النظري.

1.3.5.3 مبررات استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS)

تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة برنامج AMOS لكونها من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تتيح اختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة بصورة متزامنة، كما تساعد في تقييم مدى اتساق النموذج النظري مع البيانات الميدانية. وقد أسهم هذا الأسلوب في تحليل أثر أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على ترشيد القرارات الإدارية، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في النموذج المقترح.

4.5.3 تحليل البيانات النوعية.

تم تحليل الأسئلة المفتوحة باستخدام التحليل الموضوعي لاستخلاص أبرز المعوقات والمقترحات.

6.3 البيئة الميدانية للدراسة:

أجريت الدراسة في جامعة بنغازي لكونها إحدى مؤسسات التعليم العالي التي يُلاحظ فيها تفاوت في مستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ظل معوقات وتحديات تنظيمية وتقنية وبشرية، مما يجعلها بيئة مناسبة لقياس مدى استخدام هذه الأساليب في الواقع العملي داخل المؤسسات الجامعية.

أما الآن فسوف يتم استعراض الجانب الإحصائي:

الجدول(1): الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (ن = 79)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة%	
الفئة العمرية	من 30 إلى 39 سنة	7	8.9%	
	من 40 إلى 49 سنة	42	53.2%	
	أكثر من 49 سنة	30	38.0%	
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	7	8.9%	
	رئيس قسم	8	10.1%	
	مراجع داخلي	26	32.9%	
	محاسب	31	39.2%	
	موظف إداري	6	7.6%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	11.4%	
	من 5 إلى 10 سنوات	14	17.7%	
	من 11 إلى 15 سنة	9	11.4%	
	من 16 إلى 20 سنة	10	12.7%	
	أكثر من 20 سنة	37	46.8%	
	الإدارة التابع لها	الإدارة المالية	39	49.4%
		مكتب إدارة المراجعة	26	32.9%
		الشؤون الإدارية	7	8.9%
		الإدارة القانونية	3	3.8%
		إدارة المشتريات	1	1.3%
إدارة المخازن		1	1.3%	
إدارة الجودة		1	1.3%	
المستوى التعليمي	إدارة أعضاء هيئة التدريس	1	1.3%	
	بكالوريوس	41	51.9%	
	ماجستير	13	16.5%	
	دكتوراه	4	5.1%	
	دبلوم عالي	9	11.4%	
	دبلوم متوسط	7	8.9%	
المشاركة في القرار	ليسانس	5	6.3%	
	دائمة	21	26.6%	
	جزئية	24	30.4%	
	محدودة	25	31.6%	
	لا مشاركة	9	11.4%	
دورات في المحاسبة الإدارية	نعم	34	43.0%	
	لا	45	57.0%	

تُظهر الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة أن غالبية الباحثين ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة (53.2%)، تليها فئة أكثر من 49 سنة بنسبة (38.0%)، بينما تمثل الفئة من 30 إلى 39 سنة نسبة محدودة (8.9%)،

مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة عمرية ومهنية مرتفعة.

أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد شكّل المحاسبون النسبة الأكبر (39.2%)، يليهم المراجعون الداخليون (32.9%)، ثم رؤساء الأقسام (10.1%) ومديرو الإدارات (8.9%)، وهو ما يعكس تركّز العينة في الوظائف ذات الصلة بالعمل المحاسبي والرقابي.

وبخصوص سنوات الخبرة، يمتلك ما يقارب نصف العينة خبرة تزيد عن 20 سنة (46.8%)، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات (17.7%)، مما يعزز من موثوقية آرائهم بحكم خبرتهم في البيئة الجامعية.

وتتركز العينة أساساً في الإدارة المالية (49.4%) وإدارة المراجعة (32.9%)، مع تنوع في المستويات التعليمية يغلب عليه مستوى البكالوريوس (51.9%). كما يشارك معظم أفراد العينة بدرجات متفاوتة في اتخاذ القرار، في حين لم يحصل أكثر من نصفهم (57.0%) على دورات تدريبية في المحاسبة الإدارية، وهو ما يشير إلى وجود فجوة تدريبية قد تؤثر في فاعلية استخدام الأساليب الحديثة.

الجدول (2): يبين معاملات قيم الثبات وفقاً لطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لقياس استمارة الاستبانة ككل.

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ثبات ألفا كرونباخ
مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ظل المعوقات والتحديات بمؤسسات التعليم العالي وتحليل أثرها على ترشيد القرارات الإدارية في جامعة	25	0.930

يبين الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الاستبانة ككل بلغت (0.930)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للاستخدام في القياس والتحليل الإحصائي، وإمكانية الاعتماد على نتائجها في دراسة مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ظل المعوقات والتحديات بمؤسسات التعليم العالي وتحليل أثرها على ترشيد القرارات الإدارية في جامعة بنغازي.

جدول (3): مقياس (Likert) ذي الخمس درجات

الفئة المقياس	طول الخلية
أوفق بشدة	4.20 إلى 5
أوافق	3.40 إلى أقل 4.20
محايد	2.60 إلى أقل 3.40
غير موافق	1.80 إلى أقل 2.60
غير موافق بشدة	1 إلى أقل 1.79

الجدول(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها والمعوقات

المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية %
بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء	3.848	0.642	77.0
	تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأبعاد غير المالية بانتظام	3.684	0.743	73.7
	تستخدم نتائج بطاقة الأداء المتوازن في مراجعة الأداء	3.608	0.838	72.2
	المتوسط العام لبطاقة الأداء المتوازن	3.713	0.579	74.3
المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (SMA)	دراسة احتياجات سوق بواسطة المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لتحديد ما يتطلبه العمل من موارد .	3.899	0.652	78.0
	تحليل تكاليف بواسطة المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لتقييم البرامج المنافسة في السوق.	3.544	1.217	70.9
	تستخدم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في التخطيط طويل الاجل.	3.722	0.816	74.4
	المتوسط العام لمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.	3.722	0.670	74.4
إدارة الأنشطة (ABM)	استخدام منهجية إدارة الأنشطة لتحليل تكاليف أنشطة الأكاديمية بشكل دقيق.	3.785	0.673	75.7
	استخدام إدارة الأنشطة في تحديد مجالات الهدر .	3.759	0.683	75.2
	استخدام إدارة الأنشطة في إعادة توزيع الموارد.	3.722	0.783	74.4
	المتوسط العام لإدارة الأنشطة ABM	3.755	0.601	75.1
إدارة الأداء	تستخدم إدارة الأداء في تحدد الاهداف بشكل واضح لكل موظف وقسم.	4.114	0.698	82.3
	تستخدم إدارة الأداء مؤشرات KPI في تقييم اداء الافراد او الاقسام او المؤسسات.	3.873	0.628	77.5
	تستخدم إدارة الأداء في ربط نتائج التقييم بالمكافآت لتخفيز الموظفين وتحسين ادائهم.	3.848	0.849	77.0
	المتوسط العام لإدارة الأداء .	3.945	0.610	78.9
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	تستخدم ادارة الجودة الشاملة في تطبيق مبادئ الخدمات الإلكترونية	3.532	1.084	70.6
	تستخدم ادارة الجودة الشاملة في تشجع العاملون على اقتراح التحسينات والافكار الجديدة	3.570	0.983	71.4
	تستخدم ادارة الجودة الشاملة في قياس رضا الطلبة وهو مؤشر اساسي لتقييم جودة الخدمات التعليمية.	3.468	0.998	69.4
	المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة (TQM)	3.523	0.933	70.5
الأثر على القرارات	تحسين الاساليب وجودة القرارات	3.747	1.006	74.9
	تعزز التخطيط الاستراتيجي	3.684	1.020	73.7
	تحسين الرقابة والمتابعة	3.785	1.058	75.7
	تقلل العشوائية في القرارات	3.671	1.106	73.4
	توفير بيانات متكاملة	3.722	1.037	74.4
	تحليل الأثر على القرارات	3.722	0.998	74.4
	ضعف فهم العاملين للمفاهيم الموجودة بالماور السابقة	3.759	1.179	75.2
	نقص نظم المعلومات	3.797	1.067	75.9
المعوقات	مقاومه مؤسسيه للتطبيق	3.620	1.004	72.4
	نقص التدريب	3.899	1.150	78.0
	ضعف الموارد	3.886	1.155	77.7
	المعوقات التي تواجه تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة	3.792	1.015	75.8

تُظهر نتائج الجدول(4) أن مستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جامعة بنغازي جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية العامة للمحاور بين (3.523) و(3.945). وقد جاءت إدارة الأداء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الاستخدام بمتوسط حسابي بلغ (3.945) ودرجة أهمية (78.9%)، مما يشير إلى اهتمام الجامعة

بتحديد الأهداف، استخدام مؤشرات الأداء، وربط التقييم بالحوافز. تلتها إدارة الأنشطة (ABM) بمتوسط (3.755)، ثم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (SMA) بمتوسط (3.722)، ثم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بمتوسط (3.713)، في حين جاءت إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.523)، وهو ما يعكس أن ممارسات الجودة الشاملة لا تزال أقل ترسخًا مقارنة ببقية الأساليب.

وفيما يتعلق بآثر هذه الأساليب على ترشيد القرارات الإدارية، فقد جاء المتوسط العام لمحور الأثر (3.722)، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن لهذه الأساليب دورًا إيجابيًا في تحسين جودة القرارات، وتعزيز التخطيط، والرقابة، وتقليل العشوائية، وتوفير بيانات متكاملة، وإن كان هذا الدور لم يصل إلى المستوى المرتفع جدًا.

أما بالنسبة للمعوقات، فقد جاء متوسطها العام مرتفعًا نسبيًا (3.792)، مما يشير إلى وجود تحديات حقيقية تعيق التطبيق الفعال لهذه الأساليب. وقد تمثلت أبرز هذه المعوقات في نقص التدريب (3.899)، وضعف الموارد (3.886)، ونقص نظم المعلومات (3.797)، وضعف فهم العاملين للمفاهيم الحديثة (3.759)، وهو ما يفسر جزئيًا لماذا يبقى استخدام بعض الأساليب في إطار إجرائي أو شكلي دون أن يتحول إلى ممارسة استراتيجية مؤثرة في القرار.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن جامعة بنغازي تتجه نحو تبني أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، إلا أن فاعلية هذا التبني ما تزال مقيدة بمعوقات تنظيمية وتقنية وبشرية، الأمر الذي يستدعي تعزيز التدريب، تطوير نظم المعلومات، وترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر لضمان تحويل هذه الأدوات إلى أدوات دعم حقيقي لصنع القرار الإداري.

الجدول(5): الأساليب المقترحة، العقبات، والمقترحات لتعزيز تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة بنغازي)

العبارة	الفئة
تطبيق المحاسبة والمراجعة الإلكترونية وربط جميع الإدارات بمنظومة موحدة.	الأساليب المقترحة لتطبيق المحاسبة الإدارية بفاعلية في جامعة بنغازي
إدخال نظم معلومات محاسبية حديثة ومتكاملة.	
الاعتماد على الميكنة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.	
تطبيق المحاسبة على أساس الأنشطة (ABC) وبطاقة الأداء المتوازن.	
رفع الكفاءة الإدارية والمالية للموظفين.	
تنظيم دورات تدريبية داخلية وخارجية مستمرة.	
وضع الموظف المختص في الإدارة المناسبة لتخصصه.	
تعزيز دور إدارة الجودة والمحاسبة الإدارية في تطوير العمل المالي.	
ضعف التدريب وقلة التأهيل وغياب الكفاءات المتخصصة.	
نقص الموارد المالية والتقنية.	
الاعتماد على برامج وأنظمة تقليدية غير فعالة.	
ضعف الوعي بأهمية المحاسبة الإدارية الحديثة.	

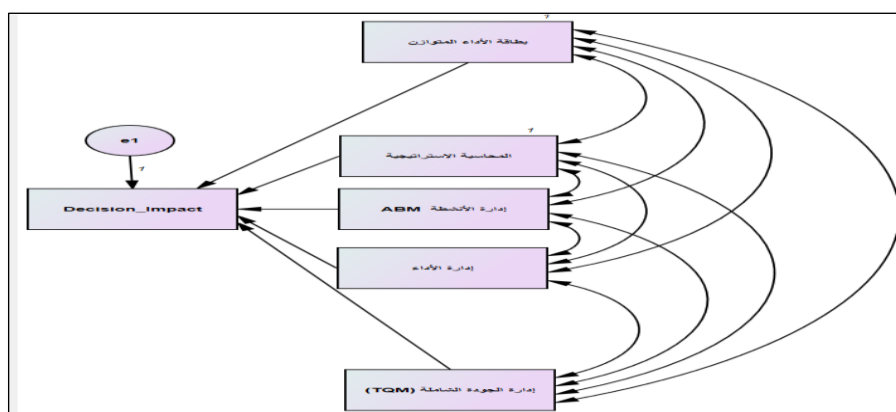
العبارة	الفئة
مقاومة التغيير وعدم تقبل التطوير.	المقترحات لتعزيز استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وتحسين جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
وضع أشخاص غير متخصصين في مناصب مالية.	
انفراد بعض الإدارات بالقرار وضعف المشاركة.	
القيود الناتجة عن اللوائح والقوانين الجامدة.	
إعداد وتنفيذ خطط تدريبية متخصصة في المحاسبة الإدارية الحديثة.	
تأهيل الموظفين بدورات تدريبية مستمرة.	المقترحات لتعزيز استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وتحسين جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	
تحديث منظومات العمل المحاسبي والمالي وربطها إلكترونياً.	
استخدام أنظمة حديثة لإعداد التقارير الدورية.	
توفير موارد مالية إضافية لدعم التحول الرقمي.	
تقديم مكافآت وترقيات لتحسين الأداء.	
نشر ثقافة الجودة والتطوير داخل الجامعة.	

تُظهر نتائج الجدول (5) أن تطوير تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جامعة بنغازي يتطلب تدخلاً على أكثر من مستوى، إذ ركزت الأساليب المقترحة بدرجة واضحة على الجوانب التقنية والبشرية معاً، من خلال الدعوة إلى إدخال نظم معلومات محاسبية حديثة، وتطبيق المحاسبة والمراجعة الإلكترونية، والاعتماد على الميكنة، إلى جانب رفع كفاءة العاملين، وتنظيم برامج تدريبية مستمرة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعزيز دور إدارة الجودة والمحاسبة الإدارية في تطوير العمل المالي.

وفي المقابل، أبرزت العقبات الواردة في الجدول أن أهم ما يحد من التطبيق الفعال لهذه الأساليب يتمثل في ضعف التدريب ونقص الكفاءات، ومحدودية الموارد المالية والتقنية، والاعتماد على أنظمة تقليدية، وضعف الوعي بأهمية المحاسبة الإدارية الحديثة، إضافة إلى مقاومة التغيير والقيود التنظيمية، وهو ما يعكس وجود فجوة بين الطموحات التطويرية والواقع المؤسسي الحالي.

أما المقترحات، فقد جاءت منسجمة إلى حد كبير مع طبيعة هذه العقبات، حيث ركزت على بناء القدرات البشرية عبر التدريب والتأهيل، وتحديث البنية التحتية التقنية، وتعزيز التحفيز ونشر ثقافة الجودة والتطوير، بما يشير إلى أن تحسين فاعلية أساليب المحاسبة الإدارية لا يرتبط فقط بتوفير الأدوات، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية تشجع على التغيير والتطوير المستمر.

تحليل العلاقات السببية بين أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وتحليل الأثر على القرارات الإدارية باستخدام AMOS



نموذج رقم (1)

الجدول رقم (6): الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية: (Y)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة (N)
الأثر على اتخاذ القرارات (Y)	3.72	0.99	79
بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	3.71	0.58	79
المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (SMA)	3.72	0.67	79
إدارة الأنشطة (ABM)	3.76	0.60	79
إدارة الأداء (PM)	3.95	0.61	79
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	3.52	0.93	79

يوضح الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة في جامعة بنغازي تراوحت بين (3.52) و(3.95)، مما يشير إلى أن جميع الأبعاد جاءت بمستوى متوسط إلى مرتفع. وقد سجل بُعد إدارة الأداء أعلى متوسط حسابي (3.95)، في حين سجل بُعد إدارة الجودة الشاملة أقل متوسط (3.52)، بينما جاء المتوسط العام للأثر على اتخاذ القرارات عند (3.72)، مما يدل على أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة يرتبط بأثر إيجابي ملحوظ على القرارات الإدارية، مع وجود تفاوت في مستوى تطبيق الأبعاد المختلفة داخل الجامعة.

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على الأثر في اتخاذ القرارات (Y)

المتغير المستقل	المعامل غير المعامل (B)	الخطأ المعياري (SE)	المعامل المعامل (β)	قيمة t	مستوى الدلالة (p)
الثابت	0.364	0.416	—	0.875	0.384
بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	-0.045	0.110	-0.026	-0.409	0.684
المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (SMA)	0.000	0.095	0.000	-0.004	0.997
إدارة الأنشطة (ABM)	-0.140	0.118	-0.084	-1.187	0.239
إدارة الأداء (PM)	0.170	0.113	0.104	1.509	0.136
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	0.959	0.055	0.897	17.505	<0.001*

يبين الجدول (7) أن بُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو المتغير الوحيد الذي له تأثير إيجابي دال إحصائياً على الأثر في اتخاذ القرارات في جامعة بنغازي، حيث بلغت قيمة (β = 0.897) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يدل على

قوة تأثير هذا البُعد في تحسين القرارات الإدارية. في المقابل، لم تُظهر بقية الأبعاد (بطاقة الأداء المتوازن، والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وإدارة الأنشطة، وإدارة الأداء) تأثيراً ذا دلالة إحصائية، إذ جاءت قيم (p) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن تأثيرها المباشر على اتخاذ القرارات غير معنوي ضمن نموذج الدراسة الحالي.

الجدول (8) : ملخص نموذج الانحدار المتعدد لتفسير الأثر على اتخاذ القرارات (Y)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	قيمة F	مستوى الدلالة (p)	إحصاء دورين-واتسون
0.903	0.815	0.803	64.41	<0.001	1.863

يوضح الجدول (8) أن نموذج الانحدار المتعدد يتمتع بقوة تفسيرية عالية، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.903) ومعامل التحديد (R² = 0.815)، مما يعني أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تفسر نحو (81.5%) من التباين في الأثر على اتخاذ القرارات في جامعة بنغازي. كما أن قيمة (F = 64.41) عند مستوى دلالة أقل من (0.001) تشير إلى معنوية النموذج ككل. ويبين إحصاء دورين-واتسون (1.863) عدم وجود ارتباط ذاتي جوهري بين الأخطاء، مما يعزز سلامة النموذج الإحصائي وصلاحيته للتفسير.

الجدول (9): الارتباطات الجزئية والاختبارات المتعلقة بالتعدد الخطي بين أثر القرارات والمتغيرات المستقلة

المتغير	الارتباطات (Zero-order)	الارتباط الجزئي (Partial)	الارتباط الجزئي المصحح (Part)	Tolerance	VIF
ثابت (Constant)	-	-	-	-	-
بطاقة الأداء المتوازن	0.070	-0.048	-0.021	0.620	1.613
المحاسبة الاستراتيجية	0.102	0.000	0.000	0.621	1.609
إدارة الأنشطة (ABM)	0.106	-0.138	-0.060	0.501	1.996
إدارة الأداء	0.198	0.174	0.076	0.532	1.879
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	0.898	0.899	0.881	0.964	1.037

يوضح الجدول (9) أن متغير إدارة الجودة الشاملة (TQM) يتمتع بأقوى ارتباط جزئي مع الأثر على اتخاذ القرارات في جامعة بنغازي، حيث بلغ الارتباط الجزئي (0.899) والجزئي المصحح (0.881)، مما يدل على مساهمته الكبيرة والمستقلة في تفسير المتغير التابع. في المقابل، جاءت ارتباطات بقية المتغيرات ضعيفة وغير مؤثرة نسبياً. كما تشير قيم (Tolerance) المرتفعة و (VIF) المنخفضة لجميع المتغيرات إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز موثوقية نتائج نموذج الانحدار.

الجدول (10): تشخيص التعدد الخطي بين أثر القرارات والمتغيرات المستقلة باستخدام Eigenvalues و Condition Index

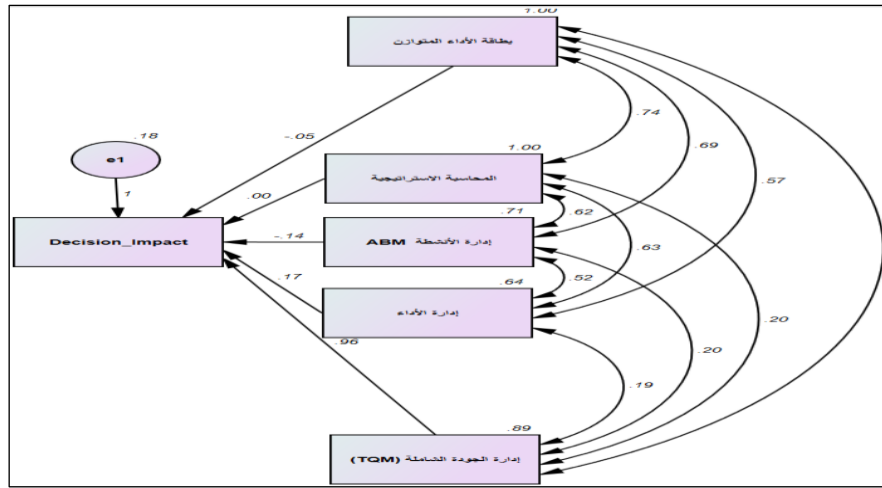
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	إدارة الأداء	إدارة الأنشطة (ABM)	المحاسبة الاستراتيجية	بطاقة الأداء المتوازن	(Constant)	Condition Index	Eigenvalue	البعد (Dimension)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.000	5.894	1
0.91	0.01	0.01	0.02	0.01	0.00	10.237	0.056	2
0.01	0.04	0.06	0.54	0.23	0.03	17.764	0.019	3
0.06	0.01	0.25	0.00	0.02	0.84	21.903	0.012	4
0.02	0.46	0.09	0.37	0.35	0.01	22.925	0.011	5
0.00	0.49	0.60	0.07	0.39	0.12	27.335	0.008	6

يبين الجدول (10) أن قيم مؤشر الحالة (Condition Index) لجميع الأبعاد تقل عن (30)، وهو الحد الذي يشير عادة إلى وجود مشكلة تعدد خطي خطيرة، مما يدل على عدم وجود مشكلة جوهرية للتعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة بجامعة بنغازي. كما أن توزيع نسب التباين عبر الأبعاد المختلفة لا يتركز بدرجة عالية على أكثر من متغير في بعد واحد عند قيم مرتفعة لمؤشر الحالة، وهو ما يعزز سلامة النموذج الإحصائي وإمكانية الاعتماد على نتائجه في تفسير أثر أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على اتخاذ القرارات.

الجدول (11): مصفوفة الارتباط بين أثر القرارات وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	إدارة الأداء	إدارة الأنشطة (ABM)	المحاسبة الاستراتيجية	بطاقة الأداء المتوازن	الأثر على القرارات	المتغيرات
0.898**	0.198*	0.106	0.102	0.070	1.000	الأثر على القرارات
0.115	0.419**	0.602**	0.394**	1.000	0.070	بطاقة الأداء المتوازن
0.102	0.587**	0.466**	1.000	0.394**	0.102	المحاسبة الاستراتيجية
0.163	0.577**	1.000	0.466**	0.602**	0.106	إدارة الأنشطة (ABM)
0.171	1.000	0.577**	0.587**	0.419**	0.198*	إدارة الأداء
1.000	0.171	0.163	0.102	0.115	0.898**	إدارة الجودة الشاملة (TQM)

يوضح الجدول (11) على الرغم من وجود علاقات ارتباط موجبة بين بعض الأساليب وترشيد القرارات، إلا أن هذه العلاقات لا تعني بالضرورة وجود تأثير سببي مباشر، وهو ما سيتم التحقق منه في نتائج الانحدار وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأثر على اتخاذ القرارات في جامعة بنغازي $r = 0.898$ عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات الجودة يرتبط بشكل وثيق بتحسين جودة القرارات الإدارية. كما توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة لكنها دالة بين إدارة الأداء والأثر على القرارات. ($r = 0.198$) في المقابل، لم تظهر علاقات ارتباط دالة بين الأثر على القرارات وبقية الأدوات، رغم وجود ارتباطات موجبة دالة بينها فيما بينها، مما يعكس تكامل هذه الأدوات داخليًا دون أن يعكس ذلك بالضرورة مباشرة على الأثر في القرار.



نموذج رقم (2)

يوضح الشكل (9) طبيعة العلاقات بين أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والأثر على ترشيد القرارات الإدارية في جامعة بنغازي. حيث تظهر علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأثر على القرارات، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات الجودة يرتبط مباشرة بتحسين جودة وفعالية القرارات الإدارية داخل الجامعة. كما يبين الشكل وجود علاقات ارتباط موجبة بين بعض الأساليب المحاسبية الحديثة فيما بينها، مثل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وإدارة الأنشطة (ABM)، وبين المحاسبة الاستراتيجية (SMA) وإدارة الأداء (PM)، وهو ما يعكس وجود تكامل وظيفي بين هذه الأدوات داخل البيئة الجامعية.

في المقابل، لا تظهر بقية الأساليب علاقات ارتباط قوية أو دالة إحصائياً مع الأثر على القرارات، مما يدل على أن استخدامها في الجامعة ما يزال ذا طابع إجرائي أو شكلي، ولم يصل بعد إلى مستوى التأثير الفعلي المباشر في عملية اتخاذ القرار. ويؤكد ذلك أن ترشيد القرارات الإدارية في الجامعة يعتمد بدرجة أكبر على تبني ثقافة الجودة والتحسين المستمر أكثر من اعتماده على الأدوات المحاسبية منفردة.

والآن سوف تتم الإجابة عن أسئلة الدراسة من واقع النتائج الإحصائية:

3.6.1 الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جامعة بنغازي؟

تشير النتائج إلى أن مستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جامعة بنغازي جاء بمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52 – 3.95) وفق مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء ترتيب الأساليب المستخدمة كما يلي:

1. إدارة الأداء (PM) بمتوسط (3.95) — أعلى مستوى استخدام.

2. إدارة الأنشطة (ABM) بمتوسط. (3.76)
 3. المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (SMA) بمتوسط. (3.72)
 4. بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بمتوسط. (3.71)
 5. إدارة الجودة الشاملة (TQM) بمتوسط (3.52) — أقلها استخدامًا نسبيًا.
- مما يدل على أن الجامعة تطبق هذه الأساليب بدرجة ملحوظة، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى التطبيق المتكامل والمنهجي في جميع الوحدات.

السؤال الثاني: ما تحليل أثر هذه الأساليب على ترشيد القرارات الإدارية؟

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي المتغير الوحيد الذي له تأثير إيجابي دال إحصائيًا على ترشيد القرارات الإدارية. ($\beta = 0.897, p < 0.001$)
بينما لم يظهر لكل من:

- بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ،
- المحاسبة الاستراتيجية (SMA) ،
- إدارة الأنشطة (ABM) ،
- إدارة الأداء (PM) ،

تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على القرارات، رغم وجود ارتباطات موجبة بينها وبين بعضها البعض. وهذا يعني أن تحسين القرارات في الجامعة مرتبط أساسًا بثقافة الجودة والتحسين المستمر أكثر من ارتباطه بالأدوات المحاسبية الشكلية وحدها.

السؤال الثالث: ما أبرز المعوقات التي تواجه التطبيق؟

جاءت المعوقات بمستوى مرتفع نسبيًا (متوسط عام = 3.79)، وأبرزها:

1. نقص التدريب والتأهيل.
2. ضعف الموارد المالية والتقنية.
3. نقص نظم المعلومات المحاسبية الحديثة.
4. ضعف الوعي بأهمية المحاسبة الإدارية الحديثة.
5. مقاومة التغيير المؤسسي.

مما يشير إلى أن العوائق بشرية وتنظيمية وتقنية أكثر من كونها فنية محاسبية بحتة.

اما السؤال الرابع: فستتم الإجابة عليه ضمن قسم التوصيات لاحقًا..

رابعًا: النتائج والتوصيات:

1.4 نتائج للدراسة:

ملاحظة منهجية:

يجدر التنبيه إلى أن معاملات الارتباط تعبر عن قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات ولا تعني بالضرورة وجود علاقة سببية، في حين أن تحليل الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية هما الأدوات المستخدمتان في هذه الدراسة لاختبار الأثر السببي بين المتغيرات. كما أن ارتفاع قيمة معامل التحديد قد يُعزى جزئياً إلى وجود تداخل مفاهيمي بين بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعض فقرات قياس ترشيد القرارات، وهو ما يستدعي الحذر في تفسير النتائج وعدم تعميمها خارج السياق المدروس.

وحيث تم تنظيم عرض النتائج وفق أسئلة الدراسة، وليس وفق فرضيات اختبارية، بما يتسق مع التصميم الوصفي التحليلي للدراسة

يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

1. يوجد مستوى متوسط إلى مرتفع من استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جامعة بنغازي، مع تركز الاستخدام في إدارة الأداء، في حين جاء استخدام إدارة الجودة الشاملة في أدنى مستوى نسبياً.
2. ثبت إحصائياً أن إدارة الجودة الشاملة هي العامل الوحيد ذو الأثر المباشر الدال على ترشيد القرارات الإدارية، بينما لم يظهر لبقية الأساليب أثر سببي مباشر رغم وجود علاقات ارتباط بينها.
3. تواجه الجامعة معوقات رئيسية تتمثل في نقص التدريب والتأهيل، ضعف الموارد المالية والتقنية، نقص نظم المعلومات المحاسبية الحديثة، ومقاومة التغيير المؤسسي.
4. يتمتع نموذج الدراسة بقوة تفسيرية مرتفعة ($R^2 = 81.5\%$)، إلا أن هذه القوة قد تعود جزئياً إلى تداخل مفاهيمي بين بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعض فقرات قياس ترشيد القرارات، مما يستدعي الحذر في تفسير النتائج.

2.4 مناقشة تفسيرية للنتائج

تشير النتائج إلى أن ترشيد القرارات الإدارية في جامعة بنغازي يرتبط بدرجة أكبر بثقافة الجودة والتحسين المستمر مقارنة بتوافر أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بحد ذاتها، وهو ما يفسر دلالة أثر إدارة الجودة الشاملة دون غيرها من الأساليب، في المقابل قد يُعزى عدم دلالة بقية الأساليب إلى أن تطبيقها ما يزال جزئياً أو إجرائياً، أو يتركز في إعداد التقارير دون دمج فعلي في عملية صنع القرار، إضافة إلى ضعف نظم المعلومات ومحدودية التدريب ومقاومة التغيير المؤسسي وعليه، فإن

فعالية هذه الأساليب تعتمد أساساً على نضج البيئة التنظيمية ومدى توظيف مخرجاتها في اتخاذ القرار، وليس فقط على توفرها الفني.

3.4 حدود تعميم النتائج:

"ينبغي تفسير نتائج هذه الدراسة في ضوء كونها دراسة حالة، حيث تعكس واقع مؤسسة واحدة في زمن محدد، وهو ما يحد من إمكانية التعميم الواسع، لكنه يعزز من عمق الفهم التحليلي للسياق المدروس".

4.4 التوصيات ولمن تُقدّم

التوصية الأولى (موجهة إلى إدارة جامعة بنغازي):

إعداد خطة تنفيذية خلال العامين القادمين لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بصورة أكثر تكاملاً داخل الإدارات الجامعية، مع ربط نتائجها بعمليات التخطيط وترشيد القرارات الإدارية.

التوصية الثانية (موجهة إلى إدارات الجودة والمحاسبة والتخطيط بالجامعة):

تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراء تقييم دوري كل ستة أشهر لمؤشرات الأداء المؤسسي ومستوى رضا المستفيدين، نظراً لثبوت أثرها المباشر في ترشيد القرارات الإدارية وفق نتائج الدراسة.

التوصية الثالثة (موجهة إلى إدارة الجامعة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي):

تنفيذ برامج تدريبية متخصصة بصورة دورية للعاملين وصناع القرار، وتوفير الدعم المالي والتقني اللازم لتطوير نظم المعلومات المحاسبية والإدارية خلال الخطط التطويرية السنوية.

التوصية الرابعة (موجهة إلى الباحثين والمهتمين بالمحاسبة الإدارية والإدارة التعليمية):

إجراء دراسات مستقبلية مقارنة في الجامعات الليبية الأخرى، مع اختبار تأثير متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية ونظم المعلومات في العلاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وترشيد القرارات الإدارية.

5.4 الربط بين النتائج والتوصيات

جاءت التوصيات الواردة في هذه الدراسة استجابة مباشرة لنتائجها؛ إذ انطلقت التوصية المتعلقة باعتماد تطبيق مؤسسي متكامل من نتيجة أن استخدام الأساليب الحديثة ما يزال جزئياً وغير متكامل، بينما استندت توصية تعزيز ثقافة الجودة إلى ثبوت الأثر المباشر لإدارة الجودة الشاملة في ترشيد القرارات الإدارية. كما جاءت توصيات الدعم المالي والتقني والتدريب

استجابة لارتفاع مستوى المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي كشفت عنها النتائج، في حين تعكس توصية تشجيع البحث العلمي الحاجة إلى تعميق الفهم بهذه العلاقات والتحقق منها في سياقات جامعية أخرى.

6.4 الخاتمة:

أظهرت الدراسة أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جامعة بنغازي كان متوسطاً إلى مرتفع، لكنه غالباً شكلي، ولم يكن له أثر مباشر على ترشيد القرارات إلا في حالة إدارة الجودة الشاملة كما برزت معوقات مثل ضعف التدريب ونظم المعلومات ومقاومة التغيير. وخلصت الدراسة إلى ضرورة دمج هذه الأساليب في الثقافة التنظيمية، مع التوصية بإجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين الجامعات الليبية.

المراجع:

تم تهميش المراجع وفق APA 7th

المراجع الأجنبية:

- Al-Dhaafri, H. S., & Al-Swidi, A. K. (2016). The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5), 597–614. <https://doi.org/10.1108/IJORM-03-2014-0034>
- Alharthi, M. (2021). Activity-based costing and management in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Education and Practice*, 12(8), 45–56. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1297690.pdf>
- Alhassan, I. (2023). Performance management systems and organizational effectiveness in public institutions. *International Journal of Public Administration*, 46(2), 123–138. <https://www.researchgate.net/publication/365944021>
- Al-Maaitah, M., Al-Tarawneh, K., & Al Maaitah, A. (2021). The role of management accounting practices in improving decision making. *Journal of Management and Strategy*, 12(1), 1–12.
 - <https://doi.org/10.5430/jms.v12n1p1>
- Al-Sharari, N. (2020). Management accounting practices and organizational performance in higher education institutions: A conceptual model. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 142–152. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1250854.pdf>
- Ben Amor, N., & Benmoussa, N. (2022). Total quality management practices in higher education institutions: A systematic review. *Education Sciences*, 12(3), 145.
 - <https://doi.org/10.3390/educsci12030145>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2020). Benchmarking the strategic management accounting literature. *Journal of Management Accounting Research*, 32(3), 5–28. <https://doi.org/10.2308/JMAR-52514>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4th ed.). Sage Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
 - <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- El Filali, Y. B., & Hassainate, M. S. (2018). The contribution of management control to the improvement of university performance. *Journal of North African Research in Business*, 2018, Article ID 842469. <https://doi.org/10.5171/2018.842469>

- Ismail, N. A. (2010). Activity-based management system implementation in higher education institution: Benefits and challenges. *Campus-Wide Information Systems*, 27(1), 40–52.
 - <https://doi.org/10.1108/10650741011011273>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lueg, R., & Carvalho e Silva, F. (2019). When one size does not fit all: A literature review on the balanced scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 58–69.

(يمثل هذا المرجع الدراسيتين الواردتين في قائمتك لعام 2019 لنفس المؤلف)

<https://www.researchgate.net/publication/334566457>
- https://www.businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-41/when-one-size-does-not-fit-all-a-literature-review-on-the-modifications-of-the-balanced-scorecard?utm_source=chatgpt.com
- Marlina, E., & Tjahjadi, B. (2020). Strategic management accounting and university performance: A critical review. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(2), 1–5. <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-management-accounting-and-university-performance-a-critical-review-9028.html>
- Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315626529>
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
 - https://books.google.com/books?id=FjBw2oi8E14C&utm_source=chatgpt.com
- Ranjbar, E., & Amiri, M. (2021). Decision-making models and their applications in organizational settings: A systematic review. *Journal of Organizational Psychology*, 21(4), 112–130. <https://www.researchgate.net/publication/353981917>
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. https://www.routledge.com/Total-Quality-Management-in-Education/Sallis/p/book/9780415703642?utm_source=chatgpt.com
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 563–587. <https://doi.org/10.1108/14635771111147641>
- University of Benghazi. (2023). About the University. <https://uob.edu.ly>

- Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (2022). Management accounting and control in higher education institutions: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 14. <https://doi.org/10.3390/admsci12010014>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications. https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/case-study-research-and-applications-6-250150?utm_source=chatgpt.com

المراجع العربية

- عبيدات، ذوقان عبد الرحمن، وعدس، عبد الرحمن أحمد، وقنديل، عبد الحق محمد. (2016). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. دار الفكر.
- السرحان، محمد عبد الكريم. (2018). *مناهج البحث العلمي: أسسها وتطبيقاتها*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، محمد أحمد. (2019). *المحاسبة الإدارية المتقدمة*. دار الفكر للنشر والتوزيع.