

Adopting Governance and Its Contribution to Implementing the Principles of Total Quality Management in Public Institutions in Libya: A Study of the Faculty of Economics at the University of Benghazi

Amaymah Shuayb khomees Altawirghi*

Department of Public Administration, Faculty of Economics, University of Benghazi,
Benghazi, Libya

تبنى الحوكمة ومدى مساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا:
دراسة على كلية الاقتصاد جامعة بنغازي

أ. أميمة شعيب خميس التاورغي*

قسم الإدارة العامة- كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا

*Corresponding author: Amaymh.altawirghi@uob.edu.ly

Received: July 29, 2026

Accepted: September 25, 2026

Published: October 28, 2026



Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study sought to investigate the extent to which the adoption of governance contributes to the implementation of Total Quality Management (TQM) principles in public institutions in Libya, with the Faculty of Economics at the University of Benghazi serving as a case study. The study adopted a descriptive-analytical approach and a case study methodology. The study population comprised all faculty members across the various academic departments within the Faculty of Economics at the University of Benghazi. The findings revealed a moderate level of governance adoption among the study participants, as well as a moderate level of implementation of TQM principles. Furthermore, the results demonstrated a strong, positive, and statistically significant correlation between governance, the independent variable, and the implementation of TQM principles, the dependent variable. These findings suggest that governance is significantly associated with the implementation of key TQM principles, including effective leadership, continuous improvement, and a customer-focused approach, in public institutions in Libya, with the Faculty of Economics at the University of Benghazi.

Keywords: Governance, Total Quality Management(TQM) Principles; Faculty of Economy, University of Benghazi.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تبني الحوكمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا، وذلك بتطبيق على كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء التدريس والأقسام العلمية المختلفة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي. وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من تبني الحوكمة لدى أفراد مجتمع الدراسة وكذلك مستوى متوسط من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية دالة إحصائياً بين تبني الحوكمة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، وتشير هذه النتائج إلى أن تبني الحوكمة يساهم في تعزيز تطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك قيادة فعالة والتحسين المستمر والتركيز على العميل في المؤسسات العامة في ليبيا، كما يتضح من دراسة الحالة المتمثلة في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي.

الكلمات المفتاحية: : الحوكمة، إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.

المقدمة:

لقد شهدت المؤسسات العامة في ليبيا تحديات عديدة تتعلق بتحقيق جودة الأداء الإداري في ظل المتطلبات المجتمعية الجديدة، تسعى المؤسسات العامة، لتعزيز قدراتها على المنافسة بتقديم أفضل خدمات لعملائها، وبهذا حرصت على تحقيق الجودة، حتي تماشي مع المتغيرات المتسارعة والتحديات العالمية، ولأجل تحسين أداءها من خلال تطوير أساليب إدارية، ومن هذه الأساليب التي تعتمد عليها القيادات العليا باعتماد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كأسلوب عمل إداري للرفع من مستوى جودة العمل، بمشاركة العاملين والتركيز على العملاء (العميل الداخلي، العميل الخارجي)، والاهتمام بالموارد البشرية لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه وهو رضا المستفيدين من خدماتها بأقل تكلفة وأقل جهد، وإن العملاء اليوم أكثر وعياً بالجودة، مما استوجب على المؤسسات أن تقدم الخدمة بتميز وبمستوى من الجودة يرتقي إلى تطلعاته هؤلاء العملاء، كما تعد أيضاً عملية مشاركة العاملين في تطبيقها في جميع أنحاء المؤسسة، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى ضمان التحسين المستمر والمستدام بكافة عملياتها لتقديم كافة الخدمات تنسم بالجودة العالية، ولهذا مبادئ إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وممارسات عملية، تسعى لأن تصبح كافة الموارد لتكون أكثر فاعلية وأكثر كفاءة لتحقيق أهدافها.

إن تبني حوكمة قوية وإجراءات فاعلة تساعد المؤسسة في حماية سمعتها المؤسسية، وتوفر مستوى من الضمان لأصحاب المصلحة، وإن الامتثال للحوكمة أمر طوعي في أغلب البلدان، وإن اعتمادها يعد مصدر قيم للتأكيد على الجودة وتوفير البيانات لأصحاب المصلحة (الخليوي، 2022)، ويؤدي التزام المؤسسات العامة في ليبيا بتبني الحوكمة إلى ضمان تحقيق الشفافية والإفصاح، والاستجابة، والمشاركة، وتوافق الآراء والمساواة، والكفاءة، والمساءلة، وسيادة القانون وأخيراً تحقيق الرؤية الاستراتيجية. إذا ما نظرنا إلى الترابط الوثيق الصلة بين تبني الحوكمة والتي من شأنه أن يسهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا بالتطبيق على جامعة بنغازي كلية الاقتصاد أحد المؤسسات العامة الخدمية، كما إنها توفر إطار عمل قد يساعد على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي، ويحقق أداء أفضل على جميع المستويات العملية والإدارية داخل المؤسسات العامة في ليبيا.

مشكلة الدراسة:

لقد حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام واسع لدى جميع المؤسسات العامة، وإن التركيز على الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، وجودة الخدمات التي تقدمها للارتقاء بأدائها، تبرز الحاجة إلى التحقق ما إذا تتبنى المؤسسات العامة الخدمية الحوكمة من شأنه أن يسهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والكشف عن الجوانب التي قد تحتاج إلى تحسين في ضوء طبيعة التنظيمات الإدارية في المؤسسات العامة، وأدوات التحسين المستمر للأداء، وفي ذات السياق بينت نتائج دراسة إن الدمج بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة يوفر إطار متكامل لرفع من مستوى الأداء المؤسسات، وكما يعزز من معايير الحوكمة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات نموذج استراتيجي يدمج بين الحوكمة والجودة (حمس، 2025)؛ ومن أجل الحفاظ على الوضع التنافسي المحلي والدولي، ولا يتم إلا بالمشاركة، والمساءلة، والشفافية والإفصاح، النزاهة والقضاء على الفساد، وسيادة القانون، وصناعة القرار والاستجابة والكفاءة والفاعلية، وتعد هذه أحد أهم مداخل إدارة الجودة الشاملة التي تظهر كفاءة الأداء في المؤسسات العامة في ليبيا. وبالتالي فإن إشكالية الدراسة تركز على التساؤل الرئيسي: ما مدى تبني الحوكمة ومساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تبني الحوكمة في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟

2. ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، القيادة الفاعلة، التحسين المستمر المستدام) في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟
3. ما مدى مساهمة تبني الحوكمة في تطبيق مبدأ التركيز على العميل (الداخلي) في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟
4. ما مدى مساهمة تبني الحوكمة في تطبيق مبدأ القيادة الفاعلة في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟
5. ما مدى تبني مساهمة الحوكمة في تطبيق مبدأ التحسين المستمر المستدام في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية : لا توجد مساهمة بين تبني الحوكمة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتمثلة في (التركيز على العميل، القيادة الفاعلة، والتحسين المستمر) في المؤسسات العامة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد مساهمة بين تبني الحوكمة وتطبيق مبدأ التركيز على العميل (الداخلي) في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد مساهمة بين تبني الحوكمة وتطبيق مبدأ القيادة الفاعلة في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد مساهمة بين تبني الحوكمة وتطبيق مبدأ التحسين المستمر المستدام في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الحوكمة ومساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟ والأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تبني الحوكمة في المؤسسات العامة في ليبيا في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي).

2. التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (مجتمعة) في المؤسسات العامة في ليبيا في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي).
3. التعرف على مساهمة تبني الحوكمة وتطبيق مبدأ التركيز على العميل (الداخلي) في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟
4. التعرف على مساهمة تبني الحوكمة وتطبيق مبدأ القيادة الفاعلة في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟
5. التعرف على مساهمة تبني الحوكمة وتطبيق مبدأ التحسين المستمر المستدام في المؤسسات العامة في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في متغيراتها التي تقوم بتسليط الضوء على الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة، والدور الذي يجسده في نجاح عمل المؤسسات الحكومية والسعي إلى تميزها، كما أنها قد تساعد متخذي القرار في نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا، وتحقيق أعلى درجات التميز المؤسسي في الأداء الأكاديمي، وينعكس ذلك على جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات العامة.

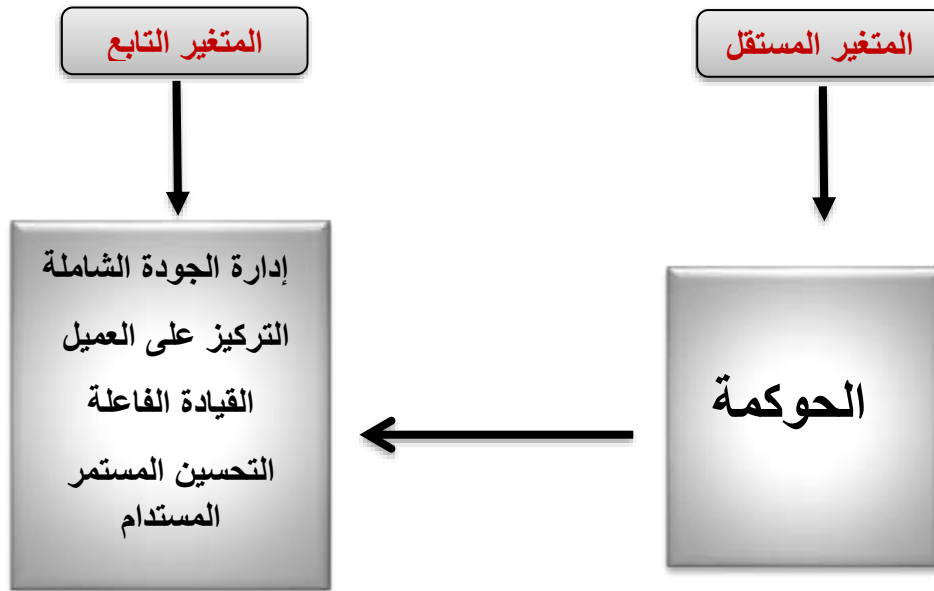
منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، بحيث تنحصر هذه الدراسة على البحث في أحد المؤسسات العامة في ليبيا، ولغرض التعمق في متغيرات الدراسة.

وسوف تعتمد الدراسة على الدوريات الأبحاث المتخصصة المنشورة وغير منشورة، والكتب والتقارير ورسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بأهداف الدراسة لجمع البيانات الثانوية، وإلى جانب توزيع الاستبيان ستعتمد الدراسة على الملاحظة من أجل تجميع البيانات من مجتمع الدراسة، والقيام بتبويبها وتصنيفها وتحليلها لغرض استخلاص النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، AMOS

التعريفات الإجرائية للدراسة:

- **الحوكمة:** درجة إن التزام المؤسسة لمجموعة من المعايير المتمثلة في سيادة القانون والشفافية والإفصاح والمساواة والعدالة والاستجابة والمشاركة والرؤى الاستراتيجية وتوافق الآراء، ويقاس بمستوى تحقق هذه الأبعاد في هذه الدراسة.
 - **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية تمارس ضمن التنظيمات الإدارية في المؤسسات العامة، وتقاس بمدى التزام المؤسسة بمبدأ التركيز على العميل (العميل الداخلي مقدم الخدمة)، والقيادة العليا الفعالة، والتحسين المستمر بشكل دائم.
 - **المؤسسات العامة في ليبيا:** هي مؤسسات التعليم العالي التي تتبع الدولة، التي تقدم الخدمات التعليمية (العميل الخارجي متلقي الخدمات) في الجامعات العامة، مثل جامعة بنغازي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد.
- نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1)

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

تقسيمات الدراسة: سوف تنقسم الدراسة إلى:

القسم الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري:

القسم الثاني: الدراسة الميدانية.

القسم الثالث: النتائج والتوصيات.

القسم الأول: الدراسات السابقة: سنتطرق الدراسة لعرض أهم الأدبيات السابقة، والتي تعد الركيزة الأساسية لغرض تأطير موضوع الدراسة الحالية علمياً ومنهجياً ولما له أهمية في بناء المعرفة العلمية المتراكمة، ولتسليط الضوء على أبرز النتائج التي تم التوصل إليها ولتحديد الفجوة البحثية المستهدفة من الدراسة الحالية، وهي كالآتي:

- دراسة (حوالي وكتومة، 2013): سعت الدراسة إلى اختبار أثر معايير حوكمة بأبعادها (الشفافية والإصلاح، الرقابة الذاتية، ومجلس الإدارة وإدارة المعلومات، تطوير المهارات الذاتية، إدارة المكافآت والحوافز) على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية بأبعادها (التركيز على العميل، وضوح الغرض ودقة الأدوار، التغذية العكسية، التركيز على العمليات، التمكين والمشاركة) بالتطبيق على المستشفى الجامعي لولاية تلمسان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، تضمن مجتمع الدراسة العاملين في المستشفى الجامعي من أطباء وممرضين وإداريين، قد بلغ عدد الردود (136) استمارة بنسبة 90% من خلال التحليل الإحصائي من مجتمع تكون من (150) مفردة، خلصت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات لا يزال أمامه ما يحد من فاعليتها للوصول إلى المستوى المطلوب وهي المركزية.

- دراسة (يحيوي وبوحديد، 2020): ركزت هذه الدراسة على معرفة مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إطارات مؤسسة الاسمنت بباتنة، لقد تكون مجتمع الدراسة من (100) عامل داخل المؤسسة، اتبعت الدراسة منهج الوصفي التحليلي (مدخل دراسة الحالة)، واختيرت عينة عشوائية بلغ حجمها (70)، إن أداة جمع البيانات المعتمدة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، وتباين في مساهمة مبادئ الحوكمة من خلال مساهمة: الإفصاح والشفافية ودور أصحاب المصالح، ووجود إطار فعال للحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة (حجوب وآخرون، 2020): هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم حوكمة الجامعات ومدى تطبيقها لتطوير أداء الجامعة وعلاقة تحسين الجودة الشاملة بتنفيذ حوكمة الجامعات، وإبراز دور حوكمة الجامعات لتحقيق الشفافية والعدالة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، أن الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي، ولجمع البيانات تم الاعتماد على تحليل الأدبيات، والوثائق والدوريات، توصلت الدراسة إلى أن تحسين الجودة يؤدي إلى تحقيق الحوكمة بجميع مبادئها، واستجابة لتطلعات المجتمع وثقه العامة. بالتالي يظهر مزيد من الشفافية والمساءلة، والتوجه نحو مزيد من الاستقلالية، لضمان أن تتم بطرق فعالة في إدارة أنظمة التعليم.

- دراسة (خير الله، 2021): تمثلت غاية هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على حوكمة العمليات بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة جمع بيانات، بعينة عددها (156) من خلال التحليل الإحصائية ببرنامج (SPSS)، توصلت نتائج الدراسة إلى الهدف الأساسي لتطبيق نظام إدارة الجودة هي جعل إدارة الحكم للشركة، ومتفق أن نظام الجودة والحوكمة نظام إدارة يطبق داخل الشركات، ونظام إدارة الجودة مبني على المخاطر ومنهج العمليات، وكما أن الحوكمة تقوم على إدارة مخاطر متكاملة.

- دراسة (بلقاسم، 2021): هدفت الدراسة للتعرف على أثر الإدارة الرشيدة (الحوكمة) على أخلاقيات العمل الإداري في المصارف التجارية في بلدية غريان، قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتم جمع البيانات بأداة الاستبيان من أجل اختبار الفرضيات، أما مجتمع الدراسة تكون من العاملين في المصارف التجارية على مختلف مستوياتهم الإدارية بكل من مصرفي (الجمهورية، شمال أفريقيا)، وتم توزيع عدد (106) استبياناً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر (للمشاركة والمساءلة والشفافية) مجتمعة في تعزيز أخلاقيات الإدارة في مصارف بلدية غريان.

- دراسة (يوسف وآخرون، 2022): سعت هذه الدراسة إلى بحث أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجغبوب في دولة ليبيا الفترة من 2020 إلى 2021، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، بعينة (114) مفردة من مجتمع (180) يتكون من مديري الإدارات العليا، ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام، ومعاونيهم، والأخصائيين، وفريق الأطباء، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة جاء بأهمية نسبية 79%، وإدارة الجودة الشاملة بنسبة 76%، وأنه

يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية، ويوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي، وعلى زيادة رضا المرضى ومرافقيهم، وعلى خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية بمستشفى الجغبوب - ليبيا.

- دراسة (صطيف وآخرون، 2023): سلطت هذه الدراسة الضوء للتعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة والشفافية والمساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت أداة الدراسة على الاستبيان، وإن مجتمع الدراسة قد بلغ عددهم (162) عضوًا، توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت متوسطة على مبادئ ثلاثة على التوالي الشفافية والمساءلة والمشاركة، وبهذا أن تطبيق مبادئ الحوكمة ليس بالمستوى المطلوب، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق دلالة إحصائية بدلالة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه، إذن عدم وجود فروق دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية الإنسانية أو العلمية.

- دراسة (سعيدة، 2025): سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية مساهمة آلية الحوكمة كأداة مطبقة على مستوى صنع سياسات التعليم العالي، أو على مستوى المؤسسات الجامعية في تحسين مستوى الجودة الشاملة، وإن المنهج الذي اتبعته هذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة، والمدخل الوظيفي، والمقرب النظمي، وأظهرت نتائجها أن تفعيل مبادئ الحوكمة يساهم في تعزيز إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسسات التعليم، من خلال اللامركزية ومنح مزيد من الحرية في تصميم برامج الجودة، كما أن تفعيل عنصر المشاركة والشفافية سوف يساهم في تقوية الإحساس بالمسؤولية لدى المعنيين بالجودة ويساعد على بناء وتصميم أنظمة جودة تراعي في احتياجات والرغبات والأهداف لكل من العملية التعليمية والعناصر المشكلة لها.

- دراسة (حمس، 2025): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الجودة الشاملة والحوكمة في التعليم العالي، وتناولت مفاهيم النظرية للجودة الشاملة والحوكمة، وبالأعتماد على الدراسات السابقة العربية والأجنبية والحديثة في المنهجية (المكتبية) والمقارنة بين التجارب الدولية والنظريات، أبرزت أهم نتائجها في أن دمج مفهوم الحوكمة مع فلسفة الجودة الشاملة يوفر إدارة متكاملة للارتقاء بالنسق والأداء الجامعي ويعزز الشفافية والمساءلة والفاعلية.

- دراسة (أحمد وحسين، 2026): ركزت هذه الدراسة على تقديم إجابة عن تساؤل أساسي: ما هو دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة بواسطة إدارة الجودة الشاملة، وركزت على وزارة الكهرباء بالعراق، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، من خلال عينه عددها (130) مدير من مديري الأقسام والشعب بهذه الوزارة، و كان من بينها (100) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تحليل الحوكمة الرشيدة أن لها تأثير معنوي وإحصائي في التنمية المستدامة، أدراك العينة لأهمية المتغيرات، كما أن هناك تأثير في مؤشرات الحوكمة يتعاضد في التنمية المستدامة.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Muslim&Syafil, 2022): هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الإسلامي الابتدائي المتخصصة في تحفيظ القرآن الكريم في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي، ومن خلال دراسة الحالة، وكانت أدوات جمع البيانات متنوعة (الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق)، وإن أبرز نتائجها اتجهت في أن المدرسة طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مناسب، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليمية دينية خاصة أمر ممكن عمليًا وقابل للتحقيق ميدانيًا.

- دراسة (Zehir& Zehir, 2023): تمثل هدف هذه الدراسة بمعرفة العلاقة بين تطبيق سبعة من ممارسات لإدارة الجودة الشاملة: القيادة، اتخاذ القرار، التحسين المستمر، التركيز على العميل، وإشراك

العاملين، وإدارة العمليات، والعلاقة مع الموردين) ومع المتغير التابع الأداء المالي والتشغيلي للمستشفيات، واتبعت الدراسة المنهج الكمي المسحي، قد تكون مجتمع الدراسة من (1960) استبيان وزعت (32) منها (26) استبياناً على قطاع حكومي، (6) بالقطاع الخاص باستخدام تحليل نموذج المعادلة البنوية (SEM)، وأبرز نتائجها أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بين متغيرات الدراسة، إلا إن قوة هذه الارتباطات قد تختلف بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، قد كان التركيز على العميل في مقدمة هذه الأبعاد، وإن إدارة العمليات لم تظهر لها أي أثر في الأداء المالي، ومشاركة العاملين لم يظهر أثر مباشر دال إحصائياً.

- **دراسة (Sari, 2023):** سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرشيدة على جودة صنع القرار في الإدارة العامة، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (المكتبي) للفترة الزمنية من (2012-2023) بأسلوب التثليث لمصادر البيانات لتعزيز المصداقية وصحة النتائج، إذ أن أدوات جمع البيانات شملت الاستماع المشاركين من خلال المقابلات وجلسات حوارية لتدوين المعلومات، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين المتغير المستقل "الحوكمة الرشيدة" بأبعاده: الشفافية، والمشاركة العامة، والمساءلة، وسيادة القانون والمهنية واستخدام التكنولوجيا، على المتغير التابع "جودة صنع القرار في الإدارة العامة"، كما يحقق تطبيقها العديد من الفوائد منها تحسين جودة الخدمات العامة.

- **دراسة (Hadi & Bannay, 2023):** ركزت الدراسة على قياس إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في إرساء الحوكمة الإلكترونية بالجامعات العراقية بأبعادهما (التحسين المستمر، والتزام القيادات العليا، التعليم والتدريب، تمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي)، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة والأثر (TQM) في تحقيق الحوكمة الإلكترونية بأبعادهما: (الشفافية، المشاركة الفعالة، والمساءلة، الاستقلالية)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبيان الإلكتروني بعدد (132) استبيان، وزعت على القيادات الأكاديمية وأعضاء التدريس في جامعات (جامعة الفرات الأوسط التقنية، وجامعة بغداد، وجامعة بابل، وجامعة القادسية، وكربلاء)، اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي (SPSS، V.25)، و (SMARTBLS)، فكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة أثر وارتباط بين متغيرات الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

لقد تم الاستناد في الدراسة الحالية على مراجعة الدراسات السابقة الحديثة خلال سبع سنوات الأخيرة، للفترة الممتدة منذ سنة 2020 إلى سنة إعداد هذه الدراسة 2026، مع مراعاة الإبقاء على دراسة واحدة سنة 2013، نظراً لشموليتها وارتباطها بشكل مباشر مع متغيرات الدراسة الحالية، في بناء الإطار النظري وتطوير أداة الاستبيان وبما يعزز الدراسة الحالية.

- متغيرات الدراسة: اتفقت الدراسات السابقة على متغيرين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة، وإن التركيز على "الحوكمة" كمتغير مستقل كما جاءت في دراسة (حوالي وكتومة، 2013، يحيوي وبوحديد، 2020، حبوب وآخرون، 2020، بلقاسم، 2021، يوسف وآخرون، 2022، صطيف وآخرون، 2023، Sari, 2023، سعيدة، 2025، أحمد وحسين، 2026)، كما اتفقت هذه الدراسات في اتخاذ "إدارة الجودة الشاملة" كمتغير تابع، إلا دراسة (Sari, 2023) ركزت على جودة القرار في الإدارة العامة، في حين اختلفت دراسة (حمس، 2025) في المتغير المستقل، واتفقت أيضاً مع دراسة (خير الله، 202)، أما دراسة (Muslim & Syafil, 2022)، (Zehir & Zehir, 2023)، (Hadi & Bannay, 2023)، حيث كان المتغير المستقل يركز على إدارة الجودة الشاملة، كما أن دراسة (بلقاسم، 2021) اختلفت في المتغير التابع أخلاقيات العمل للدراسة، في حين أن دراسة أحمد وحسين (2026)، تم التركيز التنمية المستدامة متغير تابع أما إدارة الجودة كمتغير معدل أو وسيط، أما دراسة (Zehir & Zehir, 2023) إن المتغير التابع للدراسة هو الأداء المالي والتشغيلي، أما دراسة (Hadi & Bannay, 2023) المتغير التابع الحوكمة الإلكترونية.

- المنهجية : اختلفت دراسة (حجوب وآخرون، 2020، سعيدة، 2025، Muslim&Syafil, 2022، Sari, 2023، خمس، 2025)، في المنهجية التي أتبعها وأدوات جمع البيانات، أتبع هذه الدراسات المنهج الكيفي، أدوات جمع البيانات تتوزع ما بين تحليل الوثائق، الأدبيات، الدوريات والملاحظة والمقابلة، اتفقت دراستي (سعيدة 2025، يحيياوي وبوحديد، 2013) في استخدام دراسة الحالة. أما دراسة (حواليف وكتومة، 2013، يحيياوي وبوحديد، 2020، بلقاسم 2021، صطيف وآخرون، 2023، Hadi&Bannay, 2023، سعيدة، 2025) في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات الاستبيان، أما دراستي (يوسف وآخرون 2022) اعتمدت على المنهج الاستقرائي في حين أن دراسة (أحمد وحسين، 2026) استندت على المنهج الاستنباطي وهذا ما اختلفت فيه هاتين الدراستين بالإضافة إلى المنهج الوصفي والتحليلي، كما أن دراسة (Muslim&Syafil, 2022) استخدمت تحليل SEM النموذج البنوي وهذا ما تتفق به مع الدراسة الحالية، كما اتفقت الدراسات الكمية على برنامج SPSS، أما دراسة (Hadi&Bannay, 2023) استخدمت إلى جانب هذا الأخير برنامج (SMARTBLS).
- مجتمع ومجالات تطبيق الدراسة: تنوعت هذه الدراسات بتنوع المجتمعات المبحوثة مثل (المدارس، المستشفيات العامة، المصارف، الجامعات، وزارة الكهرباء، شركات) ولاسيما التركيز على القطاع العام، وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع دراسة كلا من (Hadi & Bannay, 2023)، (Sari, 2023)، (حواليف وكتومة، 2013)، (حجوب وآخرين، 2020)، (صطيف وآخرون، 2023)، (سعيدة، 2025)، (خمس، 2025) حيث تركزت هذه الدراسات على التعليم العالي في الجامعات، وأعضاء هيئة التدريس، العاملين في المؤسسات العامة، كما اتفقت دراستي كلا من (بلقاسم، 2021) و(يوسف وآخرون، 2022) مع الدراسة الحالية كونها تعالج المجتمع المحلي ذاته وهو ليبيا.
- أهداف الدراسة: اتفقت دراسة (حواليف وكتومة، 2013، بالقاسم 2021، Sari, 2023) على هدف وهو أثر تطبيق معايير الحوكمة أو أثر الحوكمة الرشيدة، أما دراسة (خير الله، 2021) اتفقت معا كلاًهما في دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ أما دراسة (Hadi & Bannay, 2023) اختلفت في سعيها لقياس العلاقة والأثر معاً، أما دراسة (يحيياوي وبو حديد، 2020) هدفت إلى معرفة مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين أن دراسة (سعيد، 2025) تسلط الضوء أيضاً على كيفية مساهمة آلية الحوكمة كأداة مطبقة على مستوى صنع السياسات التعليم العالي في تحسين الجودة الشاملة، وأما دراسة (حجوب وآخرون، 2020) اختلفت أيضاً في التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات وعلاقته بتحسين الجودة الشاملة، وعلى خلاف ذلك سعت دراسة (صطيف وآخرون، 2023) في التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء التدريس في جامعة إدلب، أما دراسة (خمس، 2025) سعت لمعرفة العلاقة بين الجودة الشاملة والحوكمة في التعليم العالي، ودراسة (أحمد وحسين، 2026) استهدفت دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة بواسطة إدارة الجودة الشاملة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو مجال تطبيقها في المؤسسات العامة في ليبيا، ومن بينه هذه المؤسسات العامة الجامعات، وتعد أهم المؤسسات العامة وهي جامعة بنغازي، والتي نهضت في ظل ظروف استثنائية أتمت (عدم الاستقرار السياسي، والحروب ضد الإرهاب)، ونحن اليوم نقف أمام عودة الحياة لهذه الجامعة العريقة منذ عام 2011. كما اختلفت عن الدراسات المحلية، والتي ركز بعض منها على المصارف الليبية في مدينة غريان "غرب ليبيا"، ومستشفى الجغبوب "شرق ليبيا" وتعد هذه الدراسات إحدى أهم الدراسات المحلية "الميدانية" التي تستطيع الدراسة الاستفادة منها، لذا تختلف عنها بطبيعة المؤسسة العامة محل الدراسة، مما قد يترتب عنه اختلاف في طبيعة ممارسة المتغيرات، وقد يسهم في سد فجوة تطبيقية وليس نظرياً فقط كما في دراسة (خمس، 2025) بتطبيق المتغيرات نفسها في قطاع التعليم العالي في ليبيا وبالتحديد في جامعة بنغازي. ومن جانب آخر إن الدراسة الحالية سوف تركز على المتغير التابع (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) بأبعاده المشار إليها والتي سوف يتم توضيحها في نموذج الدراسة لاحقاً، وهذه الأبعاد تتفق فيها مع

دراسة (خير الله، 2021) ودراسة (Hadi&Bannay,2023) مجتمعة في المتغير المستقل لهذه الدراسة منها (التركيز على العميل، القيادة، مشاركة العاملين) فقط، وأما دراسة (Hadi&Bannay,2023) سلطت الضوء على الحوكمة الإلكترونية، وهذا ما يختلف عنه في الدراسة الحالية، التي ركزت على الحوكمة التقليدية كمتغير مستقل، وهذا ما يبرز اختلافاً في طبيعة الدراسة بين المتغيرات الحالية، وطبيعة توظيفها في هذه الدراسة، وتتميز أيضاً باتخاذها المتغير المستقل والمتمثل في (الحوكمة)، وإجراءات الدراسة الميدانية.

- أخيراً الدراسة الحالية قد استفادت من جميع الدراسات السابقة في صياغة أداة الدراسة وفرضياتها وأيضاً في إثراء الإطار النظري والوصول إلى المراجع ذات الصلة بالمتغيرات الدراسة.
- الإطار النظري : الحوكمة، إدارة الجودة الشاملة:**

أولاً : الحوكمة: لقد شكلت عبر فترة زمنية طويلة إطاراً قد تطور بفعل التحول الجذري الذي شهدته نماذج الإدارة، نتيجة لظهور التيارات العالمية التي تدعو إلى الديمقراطية من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة (أحمد وحسين، 2026)، تعد الحوكمة من الموضوعات الإنسانية حسب التقارير التي نصت عليها منظمة التنمية الإنسانية العربية حيث وصفت بأنها الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والذي يسعى أيضاً إلى تمكين كافة الشعب تمكيناً كاملاً، حيث تكون مسؤولية أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب (حمود صالح، 2023).

وقد تعددت مفاهيم الحوكمة من قبل العديد من المنظمات الدولية والعربية، ووفقاً لوجهات نظر العديد من الباحثين والمهتمين بمجال الحوكمة، وتبعاً للاتجاهات السائدة.

لقد عرفها البنك الدولي (1992) بأنها مصطلح مرادف للإدارة السليمة للتنمية، وأن البرامج والمشروعات التي تساعد في تمويلها قد تكون سليمة فنياً، إلا أنها ممكن أن تفشل في تحقيق النتائج التي تسعى لها لأسباب تتعلق بجودة العمل الحكومي. فالحوكمة هي الركيزة الأساسية لخلق بيئة مستدامة تعزز التنمية من خلال المؤسسات العامة، بهذا تلعب الحكومات دوراً رئيسياً في توفير المنافع العامة. (WorldBank,1992) من جانب آخر أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحوكمة بممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية في إدارة شؤون الدولة على جميع المستويات (UNDP,1997).

وإن الحوكمة العامة لها مفاهيم وأبعاد وخصائص، وشروط، ومعايير، وأهداف واهتمامات وقضايا أخرى، تختلف بدرجة كبيرة عن حوكمة الشركات في القطاع الخاص، الحوكمة العامة هي الطريقة الجديدة في الحكم، تشكل فيه الأطراف الفاعلة والقوى الاجتماعية، أي أن الدولة والمؤسسات لم تعد تحتكر السلطة (الحاج، 2025). في حين عرفت الحوكمة المؤسسية بحوكمة القطاع العام من عدة زوايا، هي حوكمة التنظيمات والتشريعات، والسياسات، والهياكل التنظيمية، والأداء والإجراءات والضوابط التي تحكم العمل في المؤسسات العامة، وكما تساعد في تحقيق أهدافها من خلال بعض آليات العمل المهني والأخلاقي، وبالاعتماد على معايير النزاهة والشفافية، والمتابعة، والرقابة، وتقييم الأداء، كما توفر أدوات المساءلة لضمان كفاءة الأداء وتوفير الخدمات العامة بعدالة. (بن غلبون، 2026).

وإن الاتجاهات الأخيرة للإصلاح المؤسسي في التعليم العالي في جميع العالم، لقد أخذت التركيز على مفهوم حوكمة الجامعات، والذي يعد مفهوماً "حوكمة الجامعات" حديث النشأة نسبياً ويعود لسنة 1983، ولغرض التصنيف الأولي في العالم، وهي طرق قيام الجامعات ونظام التعليم العالي، بتحقيق أهدافها، وتطويرها، بأسلوب إدارتها لمؤسساتها، من خلال رصدها لإنجازاتها (Jaramillo et al, 2012) في ذات السياق تشمل الحوكمة الجامعية الهيئة الرقابية والإدارية، و المتمثلة في مجلس الجامعة أو الكلية، ولجان أكاديمية، وآليات التخطيط الاستراتيجي التي تعمل على وضع الأهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وأيضاً نشر تقارير الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري مما يعزز المساءلة والشفافية (حمس، 2025). الحوكمة يقوم بها مجلس إدارة، وتعمل كنظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، ويحدد فيه المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع المعنيين بالخدمات، كما يضع القواعد

والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الجيدة المتعلقة بالعمل، ويدعم العدالة والشفافية والمساءلة، ويعزز الثقة والمصداقية، لتحقيق نتائج والأهداف، وترتبط بالقيادة والتأكد من أن المؤسسة تقوم بأعمالها بالشكل الفعال والسليم. (حوالي وكتومة، 2013). أخيراً إن الحوكمة هي مجموعة من نظم القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة (عبدالله، 2023).

وفي ضوء ما سبق تعرف الدراسة الحوكمة الطريقة الجيدة للممارسات الإدارية والرقابية والتوجيه، وإدارة العلاقات، والأداء والإجراءات من خلال آليات عمل مناسبة لجميع المستويات في المؤسسات العامة لتوفير الخدمات العامة بكفاءة وفعالية بالاعتماد على معايير مثل والشفافية والإفصاح، والعدالة، والمساءلة وتقييم الأداء، والتخطيط الاستراتيجي والرقابة والمتابعة في المؤسسات العامة، ومن بين هذه المؤسسات العامة في ليبيا هي الجامعات، كجامعة بنغازي بشكل عام وكلية الاقتصاد بشكل خاص لتحقيق التميز في الأداء.

أهمية الحوكمة: لاقت الحوكمة اهتماماً لتطبيق مبادئها، هذا نتيجة لبعض العوامل التي كشفت عن الضرورة الملحة للإدارة السليمة ومنها: استحوذ القائلين بأعمال المؤسسة "الإدارة" والمسؤولين لتحقيق لأغراض شخصية، أي الغياب الإدارة الرشيدة، وعجز المؤسسات عن المنافسة، لعدم قدرة إدارة مواردها بكفاءة وفعالية، مما يسبب ضعف الإدارة وضعف القدرة التنافسية، وغياب الوضوح والدقة للبيانات والمعلومات مما يشير إلى انعدام الشفافية، فتمثل الحوكمة أيضاً عنصر أساسي في تعزيز الكفاءة الاقتصادية على مستوى الدولة والمؤسسات، والاقتصاد الكلي للقطاع العام والقطاع الخاص، مما يتطلب ذلك وجود هيكل تنظيمي يضمن تطبيق وتفعيل مبادئ الحوكمة (الغويل والغويل، 2026).

معايير الحوكمة: إن العديد من المؤسسات قد وضعت معايير لتطبيق الحوكمة، منها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية سنة 1999، وقد قامت بتعديلها لاحقاً في سنة 2004، من هذه المعايير:

- إيجاد أطر فاعلة للحوكمة، حيث تتوزع المسؤولية بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية.
 - حفظ حقوق الجميع ذوي العلاقة، منها نقل الملكية وحقوق اختيار مجلس الإدارة.
 - المساواة، الإفصاح والشفافية.
 - إيجاد آلية قانونية للرقابة الفعالة على المؤسسات أو الشركات.
 - تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختياره، (خير الله، 2021).
- مؤشرات الحوكمة في المؤسسات العامة :** هناك مجموعة من المؤشرات لقياس الحوكمة، منها مبادئ أساسية موضحة كالتالي:

1. الشفافية والإفصاح: تعني الانفتاح في عمليات اتخاذ القرار، وتعتمد على توفر المعلومات والتقارير، أو أن تكون المعلومات متاحة لأصحاب المصلحة، بل لابد أن يشمل مؤشرات دالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة.
2. الاستجابة: تركز على قدرة المؤسسات لخدمات الجميع أصحاب المصلحة كافة.
3. المشاركة: أن تكون هناك فرص متكافئة في صنع القرارات، إما بشكل مباشر أو غير مباشر، للتمثيل عن المصالح كافة، مما يخلق بيئة أكثر شمولية واستجابة.
4. توافق الآراء: من أجل تحقيق مصالح جميع أفراد المؤسسة، والإجماع حول ما هو في مصلحة الجميع، من خلال الاستفتاءات العامة /والإنصات، وتقديم الشكاوي والاستماع للآراء.
5. المساواة: تركز على وضع سياسات وإجراءات تحقق الرضا، وتوصف بالإنصاف والشمولية لجميع أفراد المؤسسة، وتعمل على توفير الفرص والعدالة لأكثر عدد من الأفراد.
6. الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد لتلبية احتياجات الضرورية لجميع أفراد المؤسسة.

7. المساءلة: أن يتحمل جميع صناعات القرار في المؤسسة العامة المسؤولية أمام أصحاب المصلحة والمجتمع، بالاعتماد على قواعد أخلاقية وسلوكية، وأن تمتلك آليات واضحة لقياس أدائها بشكل قابل للقياس.

8. سيادة القانون: وجود الأطر القانونية العادلة، والتي يتم تنفيذها بشكل حيادي، في ضوء ممارسة السلطة والقوانين، والحقوق المدنية، والنظم القضائية الفعالة، أي استخدام القانون كمرجع لممارسة السلطة بأسلوب محايد وموضوعي. (UNDP,1997: Rusdi et al,2023).

9. الرؤية الاستراتيجية: قدرة القيادات الإدارية والأفراد، لرؤية بعيدة المدى للتطوير المستمر وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة (عبدالله، 2023).

كم تؤكد الأدبيات الدولية، أن غياب أحد هذه المبادئ قد يحد من فعالية الحوكمة ويؤدي إلى اختلال في الأداء المؤسسي تظهر بوضوح في المؤسسات العامة (مفتاح، 2026).
معوقات الحوكمة في المؤسسات العامة ليبيا: لقد تم تقسيمها إلى:

- المرحلة الفجوة المؤسسية قبل سنة 2011: نتيجة لتركز السلطة في يد جهة واحدة " المركزية" و ظهور الاعتبارات الشخصية، مما أثر على النظم الرقابية والقضائية.

- مرحلة ما بعد سنة 2011 : فقدان التوازن الأمني والهيكل، نتيجة لوجود التشكيلات المسلحة وتزايد نموها في الدولة، الهياكل الإدارية والتنظيمية في الدولة هي هياكل تميزت بضعف الفاعلية ، إن محدودية المشاركة لمنظمات المجتمع المدني في الخطط المحلية والرقابية، نتيجة انعدام الثقة فيها وفي مصادر تمويل هذه المنظمات.

وفي ذات السياق، إن ضعف الكيانات المؤسسية وعدم كفاية الأطر القانونية والتشريعات في الدولة، و غياب آليات الرقابة والمساءلة، مما يستدعي إلى إعادة بناء القدرات المؤسسية وتحقيق الاستقرار الإداري والسياسي، هذا لا يتم إلا بالقيام بالإصلاحات التشريعية والبنوية (أرخيص، 2026).

- المرحلة الحالية: استمرار المعوقات البنوية، والتي تأخذ شكلاً عملياً ملموساً، إذ كانت مرحلة ما قبل الثورة ركزت على المركزية، إن هذه مرحلة تميزت بوجود حكومتين إحداهما في الغرب الليبي " حكومة الوحدة الوطنية"، والشرق الليبي " حكومة الليبية"، تحتكر هذه الحكومات السلطة ضمن نطاقها الجغرافي دون وجود لآليات مساءلة موحدة، ومنذ سنة 2021 إن المشهد السياسي شهد جمود في الانتخابات وعدم وجود تغييرات جوهرية فيها، إضافة إلى أزمة المصرف المركزي في شهر أغسطس 2024، ولقد تحولت هذه المؤسسة المالية السيادية إلى ساحة صراع مما ألحق الضرر بالاستقرار المصرفي، والمساس بمستوى معيشة المواطنين، هذه الأزمة لم تحل إلا عبر التدخلات الأممية، مع استمرار القيود ضد المنظمات المجتمع المدني (Bertelsmann Stiftung, 2026).

وبناء على ذلك، إن هذه الأزمات أدت إلى غياب: المساءلة، وسيادة القانون، والمشاركة، والشفافية، ومما لا شك فيه أن هذه الظاهرة البنوية تؤثر القطاعات والمؤسسات العامة، مما يتطلب وضع حلول للمعالجة، بواسطة ترسيخ الحوكمة ، وليس الاكتفاء فقط بالإصلاحات الجزئية أو القطاعية داخل المؤسسات العامة في ليبيا، للتغلب على هذه المعوقات داخل المؤسسات العامة في ليبيا.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

تعود فكرة إدارة الجودة الشاملة في بدايتها إلى عشرينات القرن الماضي، عندما طبق والتر شيوهارت سنة 1923 أسلوب التحكم الإحصائي للعمليات في مصانع (SBC) ، في مصانع هارثون، استند هذا الأسلوب على قياس الأداء من خلال تحليل التباين وفهم الأسباب ومتابعة تطوره، بعد ذلك ظهرت في اليابان، فترة الخمسينات والستينات، وهي تعد أحد مراحل المهمة لتطور الفكر الحديث للجودة، ومن أهم علماء ورواد الجودة: إدوارد ديمينج، أرماند فياغنون، كارو إيشيكوا، وجوزيف جوران، لقد قدم هؤلاء العلماء إسهامات كثيرة في تطور مفاهيم مراقبة الجودة الإحصائية والجودة الشاملة، وتوسيع نطاق اهتمامها إلى التحسين المستمر للعمليات، وليس مجرد الاكتفاء باكتشاف

الأخطاء، فضلاً عن ذلك انتقلت فلسفة الجودة من نطاقها الصناعي إلى مجالات ومؤسسات مختلفة، حتى تصبح أهم المداخل الإدارية التي ترتبط بتحسين الأداء وتحقيق الاستمرارية لهذه التحسينات (Dahlgaard et al, 2019).

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة، نظراً لتعدد الأبعاد التي تناولتها إدارة الجودة الشاملة، وتنوع الخلفيات الفكرية للمفاهيم والعديد من الأبحاث، فقد تعددت المفاهيم المقترحة لها، مما يعكس ذلك جوهرها، وأتساع نطاق تطبيقها، ومن هذه المفاهيم:

أنها فلسفة إدارية، ونهج استراتيجي يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في مختلف جوانب المؤسسة، بفضل التكامل بين جهود جميع العاملين (المدراء-العاملين) على مختلف مستوياتهم الإدارية. وإن أهميتها تبرز بشكل كبير في المؤسسات العامة وخاصة في الدول النامية، حيث تواجه الخدمات التي تقدمها معوقات تتكرر وترتبط بحجم الطلب، مما قد يؤثر على قدرتها في الاستجابة. (Ryanindityo et al, 2024)، وتعد أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات التي يقوم بها العاملين، لتسهيل شؤون المؤسسة وتحقيق أهدافها، وترجمة الاحتياجات وتوقعات المستخدمين، وتكون أساساً لتصميم تلك البرامج (عبدالله، 2023)، هي إطاراً متكامل يهدف بشكل مستمر، لتحسين كافة العمليات داخل المؤسسة، من خلال التركيز على رضا متلقي الخدمات، ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري. (حمس، 2025). وفي ذات السياق تعد مدخلاً إدارياً متكامل، يسعى لرفع من جودة الأداء في المؤسسات التعليمية بفاعلية وكفاءة، عبر التحسين المستمر للعمليات والممارسات التعليمية والإدارية، من شأنها أن تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، ورضا جميع الأطراف ذوي العلاقة (Khurniawan et al, 2021)، وفي مفهوم آخر يعبر عنها بأنها الثقافة الإبداعية الذاتية، التي يجب أن توجد لدى جميع المنتسبين داخل المؤسسات، ومضمونها هو تعزيز التحسينات المستمرة في جميع عناصر المنظومة الإدارية من المدخلات، والعمليات، والمخرجات والتغذية العكسية، بالتركيز على الأنشطة والعمليات وتوفير الموارد المتاحة في جميع التوقيتات والظروف، بهذا الوصول إلى مخرجات عالية المستوى. (سعيدة، 2025). كما تعد أحد أشكال التعاون، وتعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين بها، لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر، بواسطة فرق العمل وإنجاز الأعمال (يحيوي وبوحديد، 2020).

في هذا السياق، تعرف الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة، أنها هي حالة "ديناميكية" ترتبط بالخدمات والمنتجات، والأفراد، والعمليات، والبيئات التي تتواجد فيها، حيث لا بد لها من الاستجابة لاحتياجات الجميع وفق للتوقعات، أو يمكنها أن تتجاوز تلك التوقعات، ولا بد ألا يتم الحكم على جودة الخدمات وفقاً لرؤى المؤسسة "القيادات الإدارية فيها، وإنما إلى مدى توافق هذه الخدمات مع المستفيد واحتياجاته بكفاءة وفاعلية.

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة كالتالي:

- الإلتقان والتحسين، حيث يجب خلق بيئة داعمة تحافظ على هذا الإلتقان والتطوير، وتعمل على التحسين المستمر.
- تعزيز وتنمية العمل الجماعي (فرق العمل)، ومشاركة العاملين في عملية التطوير والتغيير داخل المؤسسة.
- إحداث تغيرات، ونقل نوعية، وتميز ملموس في العمليات، تقوم على التوثيق والمتابعة، مع تطوير أدوات القياس لضمان الإنجاز الجيد.
- ثقافة تركز على المستفيد.
- الاهتمام بمستوى أداء العاملين في المؤسسات وإدراجهم ضمن برامج التدريبية المستمرة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة مخرجات هذه المؤسسات (Hadi&Bannay, 2023).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة: اتفق العديد من الكتاب والباحثين على أهم الأسس "مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، هذه المبادئ تؤدي لزيادة كفاءة وفعالية الأنظمة في المؤسسة، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، منها:

- القيادة الفعالة: بناء نمط القيادة داخل المؤسسة قائم على فرق العمل وتحديد الأهداف والابتكار للرؤية المستقبلية.
- اتخاذ القرار على أساس الأدلة: لا بد من وجود قاعدة بيانات كاملة ودقيقة تستند على معلومات موثوقة، لاتخاذ قرارات رشيدة.
- التخطيط الاستراتيجي: التركيز على المستقبل، وتحديد الاتجاهات والمتغيرات، والاستفادة من الفرص المتاحة إضافة إلى ذلك معالجة المعوقات البيئية والتنافسية.
- المشاركة: مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية من خلال فرق العمل، وتفعيل نظم الاتصال، وتبادل الخبرات مما يعزز التحسين والتنسيق وسرعة الإنجاز.
- التركيز على رضا متلقي الخدمات: تتوجه جميع الجهود (البشرية، والمادية، والتقنية) نحو هذه الفئة وتلبية توقعاتهم بشكل مستمر.
- التحسين المستمر والتميز: وهي المنهجية المستدامة لأجل تحسين العمليات، والإجراءات، وإدخال التحسينات بشكل تدريجي ومتواصل، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، مما يساهم في رفع الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. (عوض، 2022). ومن وجهة نظر أخرى، إن المبادئ تتمثل في:
- التركيز على العميل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء هم شركاء أساسيون في عملية اتخاذ القرار، وتسعى لبلوغ رضا هؤلاء العملاء، بالتحديد التركيز على الجودة، والحجم، والوقت، والمكان، والتكلفة.
- القيادة: يجب على القيادات العليا أن تلتزم بتحمل مسؤولية فعالية أنظمة إدارة الجودة الشاملة، والتأكد من السياسات وأهداف الجودة، ومتطلبات الأنظمة، وتعزيز التحسين، وأن الأنظمة تحقق النتائج المرجوة.
- مشاركة العاملين: على القيادات الإدارية مراعاة أنظمة إدارة الجودة، من خلال مشاركة ودعم الأشخاص المساهمين في العملية.
- العمليات: يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية التخطيط، والتنفيذ، وضبط العمليات، لتثبيت الضمانات لتحقيق المنتجات والخدمات، من خلال تحديد متطلبات المنتجات والخدمات ووضع المعايير للعمليات المقبولة.
- التحسين المستمر: إن مستوى جودة العمل يركز على تحسينه بشكل مستمر من خلال التخطيط وتنظيم الأعمال، تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى إدخال تحسينات عليها، أو استخدام أحد طرق رواد مدارس إدارة الجودة. (خير الله، 2021).

كما تشمل مبادئ "إدارة الجودة الشاملة" إلى جانب ما سبق الإشارة إليه أيضا ثقافة المنظمة (ثقافة الجودة، والتطوير المستمر)، واستخدام أدوات قياس والتحليل وتطوير الأداء باستمرار، وإن تطبيق الجودة الشاملة يساهم في تقليل الأخطاء ورفع كفاءة الموارد وتحسين سمعة المؤسسات على المستوى الإقليمي والدولي (حمس، 2025).

الحوكمة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة : ظهرت هذه العلاقة بعد وجود نماذج الإصلاح المؤسسي، ومنذ أن تبنت الحوكمة أواخر القرن العشرين وبعد ظهور مصطلح الإدارة العامة الجديد (NPM) والذي بدوره قد أكد على اللامركزية الإدارية وقياس الأداء، ولاحق ذلك الحوكمة العامة الجديدة (NPG) التي ركزت على بناء التعاون عن طريق الشبكات وإشراك أصحاب المصلحة في تقديم الخدمات العامة، وبالتالي أدى ذلك إلى ظهور حوكمة الأداء التي تؤكد على النتائج القابلة للقياس، والمساءلة واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة (Ahmad، 2025).

تري الدراسة أن إصلاح أداء المؤسسات العامة في ضوء التوجهات الجديدة للإدارة العامة، لتحقيق النتائج وتحسين الأداء، يتبين من أن الحوكمة توفر الإطار العام المؤسسي القائم على قياس الأداء والمشاركة والمساءلة، في حين تقدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة أدوات تطبيقية تعمل على ترجمة هذا الإطار إلى أداء فعلي يبرز بخدمات ذات جودة عالية في المؤسسات العامة في ليبيا، والجامعات العامة مثل جامعة بنغازي بشكل عام وكلية الاقتصاد بشكل خاص. وتأسيسا على ما سبق الإشارة إليه من أدبيات وأطر نظرية حول الحوكمة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، تسعى الدراسة إلى الانتقال من الواقع العملي، وذلك عبر جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائيا.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية:

ويتضمن هذا القسم عرضا مفصلا لمنهجية الدراسة والخطوات الإجرائية التي اعتمدت عليها الدراسة من أجل تنفيذها.

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي، والبالغ عددهم 371 عضو هيئة تدريس بالكلية والفروع التابعة لها، بحسب الإحصائية من مكتب أعضاء هيئة التدريس بالكلية فترة إعداد الدراسة، وحجم العينة لها 191 بحسب جداول مورجان في تحديد حجم العينة المناسبة لهذا المجتمع.

- **أداة الدراسة:** بعد اطلاع على الدراسات السابقة وأدبيتها والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة وأهدافها، تم إعداد استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، والتي تم تقسيمها إلى قسمين:

القسم الأول يحتوي على المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، القسم العلمي.

القسم الثاني: خصص لقياس محاور الدراسة، المحور الأول: تبني الحوكمة، أما المحور الثاني: مدي مساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التركيز على العميل، القيادة الفاعلة، والتحسين المستمر المستدام).

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق أداة الدراسة:

أولاً: صدق المحكمين: لقد عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة العامة وإدارة الأعمال والإحصاء، لقد تم التوصية بالقيام ببعض التعديلات، وتم لاحقاً أجريت هذه التعديلات.

ثانياً: الصدق الإحصائي (الذاتي): استخدمت طريقة الصدق الإحصائي (statistical validity) وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما هو موضح في الجدول (1).

- **ثبات أداة الدراسة:** تم حساب الثبات باستخدام اختبار ثبات الداخلي لمحاور وأبعاد أداة الدراسة لعدد (138) استبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1): يوضح معاملات الصدق والثبات الداخلي لمحاور وأبعاد أداة الدراسة

المحور / البعد	عدد العبارات	حجم العينة	معامل الثبات الداخلي	معامل الصدق
تبني الحوكمة	13	138	0.928	0.963
التركيز على العملاء	5	138	0.889	0.943
القيادة الفعالة	5	138	0.896	0.947
التحسين المستمر المستدام	5	138	0.788	0.888
أداة الدراسة ككل	28	138	0.959	0.979

المصدر: بناء على معلومات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي لأبعاد ومحاور أداة الدراسة، المحسوبة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، جاءت مرتفعة ومقبولة إحصائياً، إذ تراوحت بين (0.788) و(0.928)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة المكونة من (28) عبارة (0.959)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس مستوى عالياً من الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة كما يتضح أن أعلى معامل ثبات تحقق لمحور تبني الحوكمة بقيمة (0.928) يليه بُعد القيادة الفعالة بقيمة (0.896) ثم بُعد التركيز على العملاء بقيمة (0.889) بينما بلغ معامل الثبات لبُعد التحسين المستمر المستدام (0.788) وهي قيمة تشير كذلك إلى مستوى مقبول وجيد من الاتساق الداخلي وبالنسبة لمعاملات الصدق، فقد تراوحت بين (0.888) و(0.943) لأبعاد ومحاور الدراسة، في حين بلغ معامل الصدق الكلي للأداة (0.979) وهي جميعها قيم مرتفعة تشير إلى مستوى جيد من الصدق الذاتي، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجات مرتفعة من الثبات والصدق، بما يدعم صلاحيتها للاستخدام في قياس متغيرات الدراسة والاعتماد على بياناتها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة.

- أساليب تحليل البيانات: استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات والفرضيات، المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لتحليل اتجاهات الاستجابة لمتغيري الدراسة، والتوزيع الطبيعي، ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، والنمذجة المعادلات البنائية لإجراء تحليل العلاقات الهيكلية (Structural Equation Modeling- SEM).

لقد تكونت أداة الدراسة الاستبيان من (28) عبارة هدفت إلى معرفة تبني الحوكمة ومدى مساهمتها في تطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا داخل كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد الدراسة وبعد جمع الاستبيانات وتم ترميزها، تم تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): يوضح تصنيف مستويات الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الرتب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	المستوي
1	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى أقل من 1.79	ضعيفة جداً
2	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.59	ضعيف
3	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.39	متوسط
4	أوافق	من 3.40 إلى أقل من 4.19	مرتفع
5	أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

المصدر: بناء على معلومات برنامج SPSS.

- التحليل الوصفي والاستدلالي للدراسة: يستعرض هذا الجزء التحليل الوصفي للمتغير المستقل والتابع بواسطة برنامج (SPSS) (AMOS)، من خلال حساب التوزيعات التكرارية والنسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة، وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار ويلكسون، وللعلاقة وللتحقق من العلاقات والمساهمة عبر معامل الارتباط، والنمذجة المعادلات البنائية لإجراء تحليل العلاقات الهيكلية (Structural Equation Modeling- SEM).

جدول رقم (3): يوضح التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	70	50.7
	أنثى	68	49.3
المؤهل العلمي	ماجستير	87	63.0
	دكتوراه	51	37.0
	أستاذ	13	9.4
الدرجة العلمية	أستاذ مشارك	20	14.5
	أستاذ مساعد	28	20.3
	محاضر	37	26.8
	محاضر مساعد	40	29.0
	الإدارة العامة	14	10.1
القسم العلمي	الاقتصاد	16	11.6
	التسويق	8	5.8
	التمويل والمصارف	23	16.7
	العلوم السياسية	9	6.5
	المحاسبة	35	25.4
	إدارة الأعمال	33	23.9

المصدر: بناء على معلومات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج جدول رقم (3) الخاص بالتوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية أن حجم العينة بلغ (138 مفردة) وقد أظهرت النتائج تقارباً واضحاً في توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث بلغ عدد الذكور (70) مفردة بنسبة 50.7 % مقابل (68) مفردة بنسبة 49.3 % للإناث وهو ما يعكس تمثيلاً متقارباً لكلا الجنسين في عينة الدراسة، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد شكل حملة الماجستير غالبية أفراد العينة بواقع (87) مفردة بنسبة 63.0 % مقابل (51) مفردة بنسبة 37.0 % من حملة الدكتوراه وهو ما يتناسب مع طبيعة المجتمع الأكاديمي في الكلية، وبالنسبة للدرجة العلمية جاءت فئة محاضر مساعد في المرتبة الأولى بنسبة 29.0 % ، تلتها فئة محاضر 26.8 % ثم أستاذ مساعد بنسبة 20.3 % وأستاذ مشارك بنسبة 14.5 % ، بينما جاءت فئة أستاذ في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.4 % ، وفيما يتعلق بال تخصصات العلمية جاءت فئة المحاسبة في المرتبة الأولى بواقع 35 مفردة بنسبة 25.4 % (تلتها إدارة الأعمال بواقع 33 مفردة بنسبة 23.9 %) ثم التمويل والمصارف بنسبة 16.7 % والاقتصاد 11.6 % ، والإدارة العامة بواقع بنسبة 10.1 % ثم العلوم السياسية 6.5 % ، في حين جاء قسم التسويق في المرتبة الأخيرة بواقع 8 مفردات بنسبة 5.8 % ، وبصورة عامة تشير هذه الخصائص إلى أن عينة الدراسة تتميز بتنوع مناسب من حيث الجنس والتخصص والدرجة العلمية ، مع ارتفاع نسبي في مستوى المؤهل العلمي وهو ما يوفر خلفية وصفية مناسبة لدراسة تبني الحوكمة ومدى مساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الليبية بالتطبيق على كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي.

جدول رقم (4): يوضح نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي لمحاوَر الدراسة

المحور	Shapiro-Wilk إحصائية الاختبار	القيمة الاحتمالية
الحوكمة	0.985	0.147
التركيز على العملاء	0.979	0.030

0.001	0.965	القيادة الفعالة
0.001	0.947	التحسين المستمر المستدام
0.166	0.986	تبني الحوكمة ومدى مساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المصدر: برنامج SPSS

أظهرت نتائج جدول رقم (4) اختبارات التوزيع الطبيعي أن محور تبني الحوكمة ومدى مساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يختلف توزيع بياناته عن التوزيع الطبيعي حيث بلغت قيمة اختبار (Shapiro-Wilk) ما بين (0.985 - 0.986)، وبمستوى معنوية (0.147) (0.166) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، في المقابل أظهرت محاور التركيز على العملاء والقيادة الفعالة والتحسين المستمر المستدام مستويات معنوية بلغت (0.030 و 0.001) وأقل من (0.001) على التوالي وفق للاختبار مما يشير إلى عدم تحقق افتراض التوزيع الطبيعي لهذه المحاور، وبناءً على ذلك ومع وجود ثلاثة محاور لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن استخدام الاختبارات اللامعلمية في التحليلات الاستدلالية ذات الصلة يعد مناسباً لطبيعة البيانات.

ثانياً: تساؤلات الدراسة: وللإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة والمستوى.

التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى تبني الحوكمة في المؤسسات العامة في ليبيا في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي؟

جدول رقم (5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة والمستوى لعبارة محور تبني الحوكمة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	المستوى
تعرض القوانين واللوائح الخاصة بالكلية بكل وضوح على الجميع عبر جميع الوسائل.	2.7174	1.11387	54.3%	متوسط
تقوم الكلية بالإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.	2.3841	0.94616	47.7%	ضعيف
تتابع الكلية العاملين للتأكد من أداء أعمالهم وفق الواجبات والصلاحيات الممنوحة.	3.0652	1.07531	61.3%	متوسط
تتم مساءلة كافة العاملين بالكلية وفروعها حول الأداء والقرارات.	2.7609	1.04326	55.2%	متوسط
تعمل الكلية بالمساواة أمام العملاء على حد سواء دون تمييز.	2.7029	1.12314	54.1%	متوسط
عند وضع الضوابط للخدمات المقدمة من الكلية يتم مراعاة حقوق متلقي الخدمة.	2.8116	0.99305	56.2%	متوسط
تتوفر لدى الكلية قنوات لتلقي الشكاوى من العملاء.	2.6667	1.10957	53.3%	متوسط
تسمح الكلية للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.	2.5362	1.02636	50.7%	ضعيف
تتبع الكلية آليات تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بمشاركة الجميع.	2.6449	1.03797	52.9%	متوسط
يتم ترجمة رؤية ورسالة الكلية في خطط استراتيجية وفق برنامج زمني.	2.7101	1.04079	54.2%	متوسط

متوسط	55.4%	1.07588	2.7681	تتأكد الكلية من إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين عند القيام بإجراءات أو تغييرات جوهرية في السياسات التي تتبعها.
متوسط	54.5%	1.05171	2.7246	تركز الكلية على المخاطر والاستراتيجية التي تتبعها وتمتلك القدرة على التجاوب بسرعة وفعالية.
متوسط	54.5%	1.04475	2.7246	تتقبل الكلية المساءلة الفردية والجماعية حول شؤون العمل.
متوسط			2.7090	المستوى الكلي

المصدر: بناء على معلومات برنامج SPSS.

تشير نتائج جدول رقم (5) إلى أن مستوى تبني الحوكمة لدى أفراد العينة جاء متوسطاً بين عبارات المحور؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.3841 و 3.0652) بينما تراوحت نسب الموافقة بين (47.7% و 61.3%) بما يعكس تفاوتاً في درجة إدراك أفراد العينة لممارسات الحوكمة المطبقة في الكلية وقد سجلت عبارة تتابع الكلية العاملين للتأكد من أداء أعمالهم وفق الواجبات والصلاحيات الممنوحة أعلى متوسط حسابي بلغ (3.0652) وأعلى نسبة موافقة بلغت (61.3%) حيث تقوم الكلية بمتابعة العاملين والتأكد من التزامهم بالواجبات والصلاحيات تمثل أكثر ممارسات الحوكمة حضوراً وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وجاءت بعدها عبارة عند وضع الضوابط للخدمات المقدمة من الكلية يتم مراعاة حقوق متلقي الخدمة بمتوسط (2.8116) وبنسبة موافقة (56.2%) وبمستوى متوسط، في المقابل سجلت عبارة تقوم الكلية بالإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة أدنى متوسط حسابي بلغ (2.3841) كما سجلت أدنى نسبة موافقة بلغت (47.7%) بمستوى ضعيف، ما يشير إلى انخفاض نسبي في مستوى الإفصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة مقارنة ببقية ممارسات الحوكمة كذلك جاءت عبارة تسمح الكلية للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات بمتوسط (2.5362) ونسبة موافقة (50.7%) مما يعكس مستوى موافقة أقل نسبياً "ضعيف" بشأن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، بما يشير إلى وجود مستويات متوسطة من الممارسة في مجالات الشفافية والمساءلة والمشاركة وتحسين الأداء والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وبوجه عام تُظهر النتائج أن ممارسات الحوكمة في الكلية بمتوسط حسابي (2.7090) وهي مستوى متوسط، من ممارسة إلى أخرى مع بروز متابعة العاملين والالتزام بالواجبات والصلاحيات كأعلى الممارسات نسبياً في حين يظهر الإفصاح عن المخاطر ومشاركة العاملين في صنع القرارات كجوانب تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.

التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، القيادة الفاعلة، التحسين المستمر المستدام) في المؤسسات العامة في ليبيا في ليبيا (كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي)؟

جدول رقم (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة والمستوى لعبارات بُعد التركيز على العميل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	المستوى
يتوفر لدى الكلية نظام تقييم يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء.	2.4493	0.92864	49.0%	ضعيف
تحرص الكلية على حسن معاملة العملاء.	2.9638	1.01384	59.3%	متوسط
تدرك الكلية أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية الاحتياجات.	3.1087	1.03715	62.2%	متوسط
تقوم الكلية بمتابعة شكاوى العملاء بشكل	2.6812	0.99624	53.6%	متوسط

متوسط	57.5%	1.04255	2.8768	مستمر ودوري.
متوسط			2.8159	تدرك الكلية أن رضا العميل أهم أهدافها.
	متوسط			المستوى الكلي للبعد

المصدر: مرجع سابق.

تشير نتائج جدول رقم (6) إلى أن مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي جاء متوسطا بين العبارات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.4493 و 3.1087) بينما تراوحت نسب الموافقة بين (49.0% و 62.2%) وقد جاءت عبارة تدرك الكلية أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية الاحتياجات في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي بمتوسط بلغ (3.1087) ونسبة موافقة بلغت (62.2%) مما يعكس إدراكا نسبيا لدى أفراد العينة لأهمية تلبية احتياجات العملاء في تحديد جودة الخدمات، وجاءت عبارة تحرص الكلية على حسن معاملة العملاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.9638) ونسبة موافقة (59.3%) تلتها عبارة تدرك الكلية أن رضا العميل أهم أهدافها بمتوسط (2.8768) ونسبة موافقة (57.5%) كما بلغت نسبة الموافقة على عبارة تقوم الكلية بمتابعة شكاوى العملاء بشكل مستمر ودوري بمتوسط حسابي (2.6812) ونسبة (53.6%) مما يشير إلى وجود مستوى متوسط من الاتفاق بشأن متابعة شكاوى العملاء بصورة مستمرة/ في المقابل سجلت عبارة يتوفر لدى الكلية نظام تقييم يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء أدنى متوسط حسابي بلغ (2.4493) وأدنى نسبة موافقة بلغت (49.0%) هو ما يشير إلى ضعف نسبي في توافر نظام واضح لتقييم مدى رضا العملاء مقارنة ببقية ممارسات التركيز على العملاء وبوجه عام تعكس النتائج المستوى كمي متوسط الحسابي (2.8159) حيث جاء المستوى متوسطا، وجود اهتمام نسبي بتلبية احتياجات العملاء وحسن معاملتهم وإدراك أهمية رضاهم في حين يبدو أن آليات القياس والتقييم المنظم لرضا العملاء ومتابعة الشكاوى تحتاج إلى مزيد من التطوير بما يدعم التطبيق الفعلي لمبدأ التركيز على العملاء ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة والمستوى لعبارات بُعد القيادة الفعالة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	المستوى
تقوم إدارة الكلية بتشجيع الجميع بأهمية تطبيق أنظمة الجودة.	3.0652	1.09549	61.3%	متوسط
تشارك الكلية العاملين في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف استراتيجية.	2.6812	1.01798	53.6%	متوسط
تؤثر القيادة العليا في تحفيز العاملين بشكل إيجابي.	3.0072	1.05676	60.1%	متوسط
تقوم الإدارة باختيار البدائل المحتملة لتحقيق الأهداف معينة.	3.0145	0.89594	60.3%	متوسط
تتحمل القيادات العليا جميع المخاطر والمسؤولية بأنظمة الجودة.	3.0000	0.98899	60.0%	متوسط
المستوى الكلي	2.9536		متوسط	

المصدر: مرجع سابق.

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن مستوى تطبيق القيادة الفعالة ككل مستوى كلي للبعد متوسطه الحسابي (2.9536) ومستوى متوسط، كما جاء متوسط بين العبارات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.6812 و 3.0652) بينما تراوحت نسب الموافقة بين (53.6% و 61.3%) وقد

سجلت عبارة تقوم إدارة الكلية بتشجيع الجميع بأهمية تطبيق أنظمة الجودة أعلى متوسط حسابي بلغ (3.0652) وأعلى نسبة موافقة بلغت (61.3%)، مما يشير إلى وجود إدراك نسبي لدور الإدارة في تشجيع العاملين على تطبيق أنظمة الجودة وجاءت عبارة تقوم الإدارة باختيار البدائل المحتملة لتحقيق الأهداف معينة في المرتبة الثانية بمتوسط (3.0145) ونسبة موافقة (60.3%) تلتهما عبارة تؤثر القيادة العليا في تحفيز العاملين بشكل إيجابي بمتوسط 3.0072 ونسبة موافقة 60.1% ثم عبارة تتحمل القيادات العليا جميع المخاطر والمسؤولية بأنظمة الجودة بمتوسط (3.0000) ونسبة موافقة (60.0%) أما عبارة تشارك الكلية العاملين في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف استراتيجية فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ (2.6812) وأدنى نسبة موافقة بلغت 53.6% مما يشير إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تمثل جانباً أقل حضوراً نسبياً مقارنة ببقية ممارسات القيادة الفعالة وبوجه عام تعكس النتائج وجود مستوى متقارب نسبياً من الموافقة على مختلف ممارسات القيادة الفعالة مع بروز دور الإدارة في التشجيع على تطبيق أنظمة الجودة في حين تحتاج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلى مزيد من الاهتمام لتعزيز القيادة الفعالة ودعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة والمستوى لعبارة بُعد التحسين المستمر المستدام

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	المستوى
تتبنى الكلية أساليب عملية للتحسين المستمر.	2.7899	1.04255	55.8%	متوسط
التحسين المستمر مسؤولية جماعية في الكلية.	3.1957	1.21342	63.9%	متوسط
تقوم الكلية بتشجيع أي مقترحات للتحسين المستمر.	3.4420	0.96673	68.8%	مرتفع
تشارك الكلية فرق العمل لتقديم دراسات ومقترحات لغرض التحسين المستمر.	2.8406	1.04809	56.8%	متوسط
تواكب الكلية التطورات في التكنولوجيا التي تؤدي إلى التحسين المستمر.	2.7246	1.08586	54.5%	متوسط
المستوى الكلي للبعد	2.9986		متوسط	

المصدر: مرجع سابق.

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن مستوى بعد التحسين المستمر المستدام الكلي متوسطاً بوسط حسابي (2.9986)، جاءت العبارات متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.7246 و 3.4420) بينما تراوحت نسب الموافقة بين (54.5% و 68.8%) وقد سجلت عبارة تقوم الكلية بتشجيع أي مقترحات للتحسين المستمر أعلى متوسط حسابي بلغ (3.4420) وأعلى نسبة موافقة بلغت (68.8%) ومستوى مرتفع مما يشير إلى وجود توجه نسبي لدى الكلية حو تشجيع العاملين على تقديم المقترحات الهادفة إلى التحسين المستمر، وجاءت عبارة التحسين المستمر مسؤولية جماعية في الكلية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.1957) ونسبة موافقة (63.9%) وهو ما يعكس إدراكاً نسبياً للطبيعة الجماعية لمسؤولية التحسين، أما عبارة تشارك الكلية فرق العمل لتقديم دراسات ومقترحات لغرض التحسين المستمر فقد سجلت متوسطاً بلغ (2.8406) ونسبة موافقة (56.8%) في المرتبة الثالثة، بينما بلغت نسبة الموافقة على عبارة تتبنى الكلية أساليب عملية للتحسين المستمر متوسط (2.7899) ونسبة موافقة (55.8%) وفي المقابل سجلت عبارة تواكب الكلية التطورات في التكنولوجيا التي تؤدي إلى التحسين المستمر أدنى متوسط حسابي بلغ (2.7246) وأدنى نسبة موافقة بلغت (54.5%) مما يبين أن مواكبة التطورات التكنولوجية الداعمة للتحسين المستمر تمثل جانباً أقل حضوراً نسبياً مقارنة بتشجيع المقترحات والنظر إلى التحسين باعتباره مسؤولية جماعية وبوجه عام تعكس النتائج وجود مستوى متوسط نسبياً من

الاهتمام بالتحسين المستمر ولا سيما من خلال تشجيع المقترحات وتحميل المسؤولية بصورة جماعية في حين تحتاج الجوانب المرتبطة بتبني الأساليب العملية وتفعيل فرق العمل ومواكبة التطورات التكنولوجية إلى مزيد من الدعم لتعزيز استدامة التحسين المستمر وتطبيقه بصورة أكثر فاعلية.

جدول رقم (9): يوضح نتائج اختبار ويلكوكسون لرتب الإشارات لعينة واحدة لمحاور الدراسة

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
0.000	-3.944	.77263	2.7090	138	الحوكمة
0.024	-2.254	.83642	2.8159	138	التركيز على العملاء
0.840	-0.202	.85138	2.9536	138	القيادة الفعالة
0.818	-0.230	.79027	2.9986	138	التحسين المستمر المستدام.
0.015	-2.444	0.71918	2.8235	138	تبني الحوكمة ومدى مساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المصدر: مرجع سابق.

يتضح من الجدول رقم (9) السابق، نتائج اختبار ويلكوكسون لرتب الإشارات لعينة واحدة، وبحجم عينة بلغ (138) مفردة، أن محور الحوكمة بلغ متوسطه الحسابي (2.7090)، بانحراف معياري (0.77263)، وأظهر فرقاً ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Z=-3.944)، والقيمة الاحتمالية ($p<0.001$)، كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور التركيز على العملاء (2.8159)، بانحراف معياري (0.83642)، مع وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، إذ بلغت قيمة (Z=-2.254)، والقيمة الاحتمالية ($p=0.024$) وفيما يتعلق بمحور القيادة الفعالة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.9536)، بانحراف معياري (0.85138)، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Z=-0.202)، والقيمة الاحتمالية ($p=0.840$) كذلك بلغ المتوسط الحسابي لمحور التحسين المستمر المستدام (2.9986)، بانحراف معياري (0.79027)، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة (Z=-0.230)، والقيمة الاحتمالية ($p=0.818$) أما محور تبني الحوكمة ومدى مساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.8235)، بانحراف معياري (0.71918)، وأظهر فرقاً ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Z=-2.444) والقيمة الاحتمالية ($p=0.015$)، وبوجه عام، تراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة بين (2.7090) و(2.9986)، حيث سجل محور التحسين المستمر المستدام أعلى متوسط حسابي، في حين سجل محور الحوكمة أدنى متوسط؛ وأظهرت النتائج دلالة إحصائية في ثلاثة محاور، هي الحوكمة والتركيز على العملاء وتبني الحوكمة ومدى مساهمتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما لم تظهر دلالة إحصائية في محوري القيادة الفعالة والتحسين المستمر المستدام مع ضرورة الرجوع إلى القيمة المفترضة المستخدمة في الاختبار لتحديد اتجاه الفروق وتفسير مستوى المتوسطات بدقة.

- **اختبار فرضيات الدراسة:** واختبار فرضيات الدراسة (الرئيسية وفروعها الثلاثة) تم تحليل معاملات الارتباط، وأجري تحليل البيانات ببرنامج (AMOS) بواسطة مؤشرات مطابقة النمذجة البنائية، والمسارات التحويلات التفاعلية كالاتي:

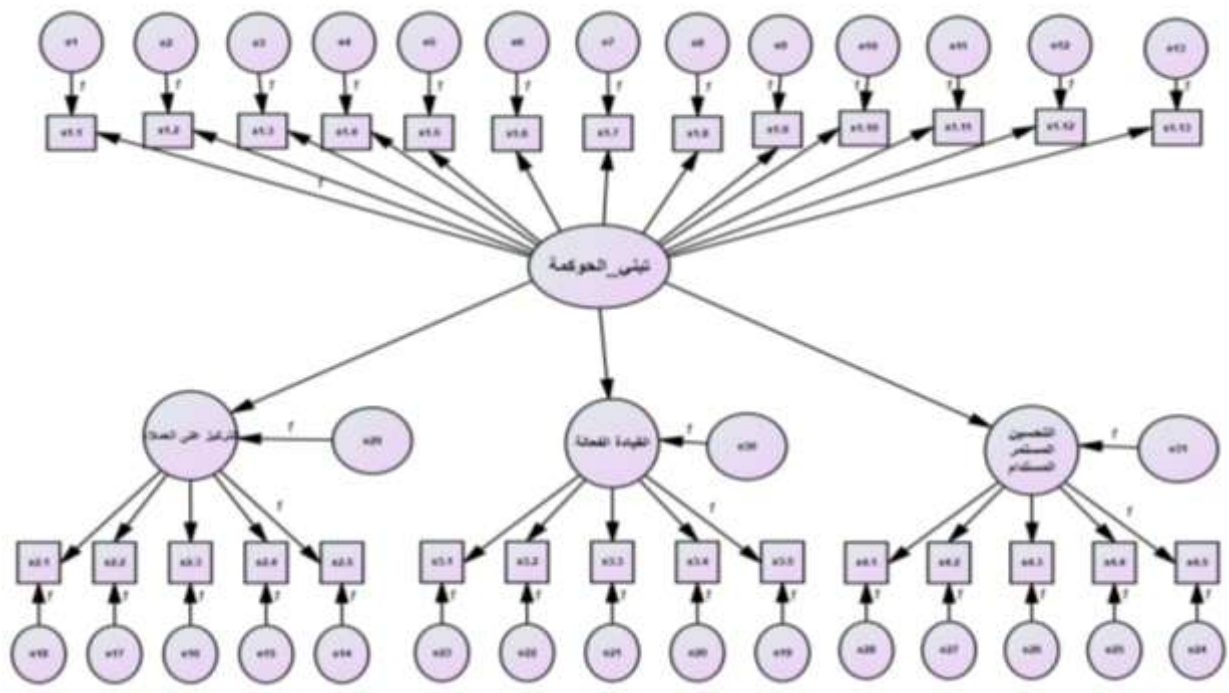
جدول رقم (10): يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين محاور الدراسة

المحور	الحوكمة	التركيز على العملاء	القيادة الفعالة	التحسين المستمر المستدام
الحوكمة	1.000	0.729**	0.752**	0.666**
التركيز على العملاء	0.729**	1.000	0.767**	0.741**
القيادة الفعالة	0.752**	0.767**	1.000	0.773**

التحسين المستمر المستدام	0.666**	0.741**	0.773**	1.000
-----------------------------	---------	---------	---------	-------

المصدر: مرجع سابق. ملاحظة **: دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 (اختبار ثنائي الطرف)
وحجم العينة. N = 138.

تشير نتائج معامل ارتباط سيبرمان إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع محاور الدراسة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.666 و 0.773) فقد بلغ الارتباط بين الحوكمة والتركيز على العملاء (0.729) وبين الحوكمة والقيادة الفعالة (0.752) وبين الحوكمة والتحسين المستمر المستدام (0.666) وهي جميعاً علاقات موجبة قوية، كما بلغ الارتباط بين التركيز على العملاء والقيادة الفعالة (0.767) وبين التركيز على العملاء والتحسين المستمر المستدام (0.741) في حين سجلت العلاقة بين القيادة الفعالة والتحسين المستمر المستدام أعلى معامل ارتباط بلغ (0.773) وتوضح هذه النتائج أن ارتفاع مستوى تبني الحوكمة يرتبط بارتفاع مستويات التركيز على العملاء والقيادة الفعالة والتحسين المستمر المستدام كما يرتبط ارتفاع مستوى القيادة الفعالة بمستوى أعلى من التحسين المستمر المستدام مع التأكيد أن معاملات الارتباط لا تثبت وجود علاقة سببية بين المتغيرات، ومما يهيئ للاختبار التالي عبر النموذج البنائي.



الشكل رقم (2) تحليل AMOS مؤشرات مطابقة نموذج المعادلات الهيكلية

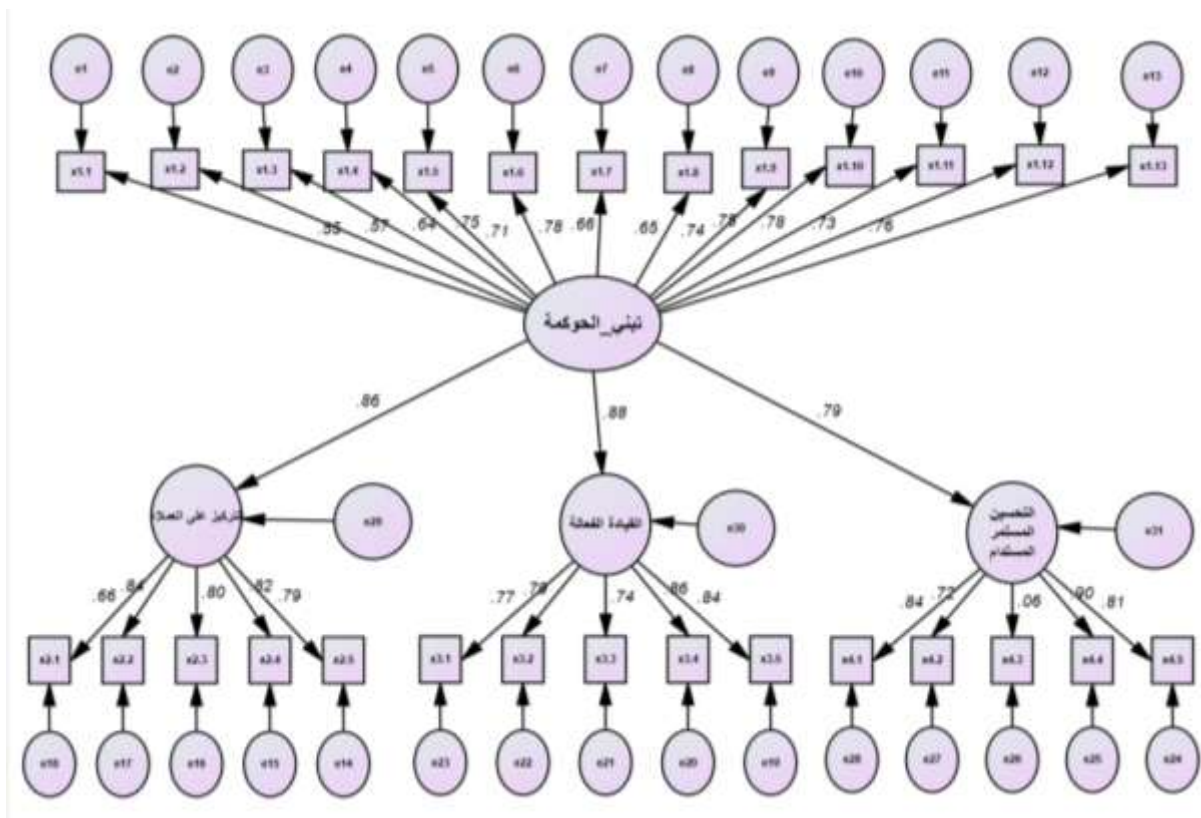
جدول رقم (11): يوضح مؤشرات مطابقة نموذج المعادلات الهيكلية

المؤشر	القيمة
χ^2 (df=347)	740.632
χ^2/df	2.134
GFI	0.707
AGFI	0.657
RMR	0.077
CFI	0.854

0.841	TLI
0.856	IFI
0.091 (0.082–0.100)	RMSEA (90% CI)
858.632	AIC

المصدر: بناء علي برنامج AMOS

تشير نتائج الجدول (11) مؤشرات مطابقة نموذج المعادلات الهيكلية إلى أن النموذج يحقق درجة مقبولة من المطابقة مع البيانات؛ فقد بلغت قيمة كاي تربيع ($\chi^2=740.632$) بدرجات حرية بلغت (347) وكانت النسبة بين كاي تربيع ودرجات الحرية ($\chi^2/df=2.134$) وهي قيمة تشير إلى ملاءمة نسبية مناسبة للنموذج كما بلغت قيمة (GFI=0.707) و (AGFI=0.657)، في حين بلغت مؤشرات المطابقة المقارنة (CFI=0.854) و (TLI=0.841) و (IFI=0.856) بما يعكس مستوى ملاءمة مناسباً لطبيعة النموذج وعدد مؤشرات وبلغت قيمة (RMR=0.077) وهي تشير إلى مستوى مقبول من متوسط بواقي المطابقة، بينما بلغت قيمة (RMSEA=0.091) مع فاصل ثقة (90%) تتراوح بين (0.082 و 0.100)، مما يشير إلى وجود ملاءمة معقولة للنموذج مع البيانات كما بلغت قيمة (AIC=858.632) وتستخدم أساساً للمقارنة بين النماذج البديلة، حيث تشير القيمة الأقل إلى النموذج الأكثر كفاءة عند المقارنة بين نماذج متنافسة وبناءً على مجمل هذه المؤشرات، يمكن القول إن النموذج يتمتع بملاءمة نسبية مقبولة تسمح بالانتقال إلى تفسير المسارات والعلاقات الهيكلية المفترضة في النموذج.



الشكل رقم (3) يوضح التحويلات التفاضلية تحليل AMOS

جدول رقم (12): يوضح المسارات والتحويلات التفاضلية المعيارية للنموذج

العامل/المسار	β المعياري
تبنى الحوكمة F1 →	0.861*
تبنى الحوكمة F2 →	0.881*
تبنى الحوكمة F3 →	0.794*

0.546–0.782	تبني الحوكمة x1.1–x1.13 :
0.665–0.840	F1: x2.1–x2.5
0.741–0.858	F2: x3.1–x3.5
0.716–0.895	x4.5 ، x4.4 ، x4.2 ، F3: x4.1

* $p < 0.001$

تشير نتائج الجدول السابق (12) نموذج المعادلات الهيكلية إلى وجود علاقات "موجبة وقوية" ودالة إحصائياً بين تبني الحوكمة وأبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على العملاء والقيادة الفعالة والتحسين المستمر المستدام إذ بلغ معامل المسار المعياري بين تبني الحوكمة والتركيز على العملاء $(\beta = 0.861, p < 0.001)$ وبين تبني الحوكمة والقيادة الفعالة $(\beta = 0.881, p < 0.001)$ وبين تبني الحوكمة والتحسين المستمر المستدام $(\beta = 0.794, p < 0.001)$ مما يدل على أن تبني ممارسات الحوكمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بهذه الأبعاد الثلاثة مع بروز العلاقة مع القيادة الفعالة ثم التركيز على العملاء ثم التحسين المستمر المستدام كما أظهرت مؤشرات القياس التحميلات العاملية معيارية تراوحت بين (0.665 و 0.840) لبعد التركيز على العملاء وبين (0.741 و 0.858) لبعد القيادة الفعالة وبين (0.716 و 0.895) لبعد التحسين المستمر المستدام بما يدعم اتساق المؤشرات مع الأبعاد الكامنة التي تمثلها ويعزز ملائمة نموذج القياس للعلاقات المفترضة في الدراسة.

بناءً على نتائج الاختبارات لمعامل الارتباط ونماذج البنائية (SEM) ، التي أظهرت أن هناك علاقات موجبة ودال إحصائياً والتي يترتب عليها التالي:

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية: نرفض الفرضية الرئيسية التي نصها يقول أنه "لا توجد مساهمة بين تبني الحوكمة وتطبيق مبادئ تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا- كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، وبذلك تدعم النتائج الفرضية البديلة للدراسة.

- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية التي تنص على أنه "لا توجد مساهمة بين تبني الحوكمة وبين تطبيق مبدأ التركيز على العميل في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا- كلية الاقتصاد جامعة بنغازي"، وبذلك تدعم النتائج الفرضية البديلة.

- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية التي تنص على أنه "لا توجد مساهمة بين تبني الحوكمة وبين تطبيق مبدأ قيادة الفاعلة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا كلية الاقتصاد جامعة بنغازي"، وبذلك تدعم النتائج الفرضية البديلة.

- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية التي نصها يقول "لا توجد مساهمة بين تبني الحوكمة وبين تطبيق مبدأ التحسين المستمر المستدام في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في ليبيا كلية الاقتصاد جامعة بنغازي"، وبذلك تدعم النتائج الفرضية البديلة.

القسم الثالث: النتائج والتوصيات: في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم عرض نتائج الدراسة والتوصيات.

- **نتائج الدراسة:** لقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:

- أظهرت نتائج الدراسة تقارب العينة بحسب الجنس حيث كانت نسبة الذكور (50.7%) ونسبة الإناث (49.3%) ، وكانت غالبية العينة من حملة ماجستير بنسبة (63.0%) وبدرجة محاضر مساعد النسبة بلغت (29.0%) ، أما فيما يتعلق بالأقسام العلمية كانت النسبة لقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال على التوالي بنسبة (25.4%) و (23.9%).
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تبني الحوكمة في العينة محل الدراسة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (2.70).

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة جاء بمتوسط (2.82) ، حيث كان في المرتبة الأولى مبدأ التحسين المستمر بمتوسط (2.99)، ثم مبدأ القيادة الفاعلة بمتوسط (2.95) ، ثم بعد التركيز على العميل بمتوسط (2.81).
- أظهرت نتائج الدراسة، وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ودال إحصائياً مما يعني مساهمة تبني الحوكمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتمثلة في مبدأ التركيز على العميل والقيادة الفعالة والتحسين المستمر المستدام في المؤسسات العامة في ليبيا بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي.
- **توصيات الدراسة:** بناء على نتائج الدراسة توصي الدراسة بالآتي:
- توصي الدراسة بإعداد تقارير دورية عن المخاطر المتوقعة إتاحتها لجميع المعنيين، مع تشكيل لجان للمشاركة والمناقشة في القرارات قبل اعتمادها من القيادات العليا في الكلية، للارتقاء بمستوى تبني الحوكمة في كلية الاقتصاد جامعة بنغازي من المتوسط إلى المرتفع من شأنه أن يساهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- توصي الدراسة لتحسين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التركيز على مقدمي الخدمات (العميل الداخلي) بتوفير أنظمة تقييم لقياس رضا العميل وآليات متابعة الشكاوى والاستجابة لها في التوقيت المناسب.
- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني الحوكمة لما أظهرته نتائج الدراسة من مساهمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن هذه المساهمة من شأنها أن تنعكس على أداء العمل داخل الكلية.
- توصي الدراسة بتطبيق المزيد من الأبعاد الأخرى للمتغير التابع في دراسات أخرى، ومؤسسات عامة في ليبيا وبيئات مختلفة.

قائمة المراجع:

1. عوض، هيثم طلعت عيسى. (2022). *إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والأسس والمعايير*، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، (ط1)
2. يحيوي، إلهام، وبو حديد، ليلي. (2020). مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إطارات مؤسسة الاسمنت بباتنة. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، 5(1)، 82-99.
3. خير الله، مرتضي عبد الرحمن. (2021). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM على حوكمة العمليات " دراسة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة 2016-2021 . رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال.
4. حبوب، فاطمة، بن عمارة، منصور، جنيبة، عمر. (2020). دور حوكمة الجامعات في تحسين الجودة الشاملة. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 3(06)، 164-179.
5. سعيدة، لكل بوهزة. (2025). حوكمة سياسات التعليم العالي كآلية لضمان الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، *مجلة دفاتر المخبر*، المجلد 20(1)، 128-142.
6. حمس، جمال مصباح محمد. (2025). الجودة الشاملة والحوكمة في التعليم العالي " الرؤية الاستراتيجية الحديثة". *مجلة العلوم الشاملة*، 9(36)، 53-57.
7. حواليف، رحيمة، بوفتاح، كلتومة. (2013). أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، الجزائر، (04)، 208-230.
8. بلقاسم، عبد السلام محمد عاشور. (2021). أثر إدارة رشيدة (الحوكمة) على أخلاقيات العمل الإداري دراسة ميدانية على المصارف التجارية في بلدية غريان. *مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت*، 4(2)، 98-117.
9. أحمد، محمد صطيف، سهى، مصطفى عبد العزيز، هشام، فرج عبد السيد (2023). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (43)، 1-16.
10. أحمد، مريم عادل، محمد، حسين عباس. (2026). تحليل تأثير الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة " دراسة تحليلية لعينة في وزارة الكهرباء". *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 7(2)، 413-424.
11. يوسف، أبو زيد، عكوش، فضالي، دينا، المنشاوي، هبة. (2022). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة " دراسة تطبيقية على مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(3)، 335-364.
12. الخليوي، لينا سليمان. (2022). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية " دراسة مقارنة". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 30(6)، 97-121.

13. عبدالله، منصور محمد ونيس (2023). حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي" النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة: مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع (30)، 309-328.
14. مفتاح، هاني حوسين خليفة، (2026): تفعيل حوكمة البحث العلمي في الجامعات الليبية" نحو إطار تقييم مقترح في ضوء متطلبات التنمية المستدامة"، مجلة دراسات محاسبية، ع (10)، يونيو 65 -100.
15. حمد، وليد مساهر، وصالح، علي رمضان. (2023). الإدارة الرشيدة في العراق بعد عام 2003 دراسة في التحديات والفرص. مجلة تكريت للعلوم السياسية. 423_448.
16. الحاج، عبد المالك طاهر. الحوكمة العامة: مقارنة نظرية متعددة الأبعاد لترقية الوعي بالمفهوم في السياق العربي. المجلة العربية للإدارة، 45 (5) 20-25.
17. بن غلبون، عبد المنعم رمضان عمر. (2026). الحوكمة المؤسسية المجتمعية في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي "الفرص والتحديات". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(1)، 138-160.
18. الغويل، انتصار مفتاح، والغويل، علي مفتاح عبد الله. (2026). الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد. مجلة العلوم الشاملة، 10(39)، 2306_2318.

- 15- Muslim, M. I., & Syafii, A. (2022). Quality management strategy based on Total Quality Management (TQM) Ibtidaiyah Madrasah Tahfiz El Muna Q Krpyak Yogyakarta. Nusantara: Indonesian Educational Journal, 2(2), 241_271.
- 16- Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of Total Quality Management practices on financial and operational performance of hospitals. Sustainability, 15(21), 2_24
- 18- Sari, A. R. (2023). The impact of good governance on the quality of public management decision making. Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 39-46.
- 19- Hadi, M. J., & Bannay, D. F. (2023). Adopting total quality management in the application of electronic governance in Iraqi universities. International Academic Journal of Business Management, 10(1), 12-29.
- 20- Jaramillo, A., Moreno, J. M., Demenet, A., Zaafrane, H., Monet, O., Trenner, S., Taha, T., Barry, J., Kwak, A., & Marchionne, S. (2012). Universities through the looking glass: Benchmarking university governance to enable higher education modernization in MENA – Validation of the governance screening card (Report No. 69071). The World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/596691468299224499>.
- 21- World Bank. (1992). Governance and development (Report No. 10650). The World Bank.
- 20-United Nations Development Programme. (1997). Governance for sustainable human development: A UNDP policy document. UNDP.
- 22-Ahmad, N. R. (2025). Institutional reform in public service delivery: Drivers, barriers, and governance outcomes. Lex Localis - Journal of Local Self-Government, 23(S6), 9145-916.
- 23- Rusdi, M., Sartika, D., Putra, I., & Sari, N. (2023). Quality governance design good university governance in the education sector: A literature review of concepts performance models and audit practices from a risk management perspective. International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHES), 3(3), 1646-1658. <https://ijhess.com/index.php/ijhess/>.
- 24- Bertelsmann Stiftung. (2026). BTI 2026 country report — Libya. Bertelsmann Stiftung. <https://bti-project.org/en/reports/country-report/LBY>.
- 25- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2021). The collaborative strategy of total quality management and school governance to improving effectiveness of vocational school-based enterprise. Journal of Educational and Social Research, 11(2), 10_21 <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0026>.

26- Ryanindityo, M., Ponco Aji, K., Purnomo, A. S., Nurkumalawati, I., Bawono, S. K., Wiraputra, A. R., Wilonotomo, & Pujonggo, S. S. (2024). The role of collaborative governance and total quality management on immigration services quality. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9),1_18 <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.6654>.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.