Comprehensive Journal of Science
Volume (11), Issue (41), (JUNE, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (11) ملحق العدد 41 يونيو 2026
ردمد: 3014-6266

تحليل تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الليبية (طرابلس) دراسة ميدانية

اسماء مصطفى عمر نصر
المعهد العالي تقنيات علوم البحار صبراتة

Analysis of the Challenges of Implementing Total Quality Management in Libyan Institutions (Tripoli): A Field Study

Asma Mustafa Omar Nasr
Higher Institute of Marine Science and Technology, Sabratha
asmanaser1234@gmail.com

تاريخ الاستلام:2026/06/30 -تاريخ المراجعة:2026/07/18- تاريخ القبول: 2026/07/28- تاريخ للنشر : 3/8/ 2026

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الليبية بمدينة طرابلس، مع التعرف على العقبات الإدارية والفنية والثقافية وتأثيرها على جودة الخدمات والأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبيان ميداني موجه لموظفي الإدارات العليا والمتوسطة، مدعومًا بمقابلات شبه منظمة وتحليل وثائقي، وحُلّلت النتائج إحصائيًا باستخدام SPSS. أظهرت النتائج أن أبرز التحديات تشمل ضعف الهيكل التنظيمي، نقص التدريب، مقاومة التغيير، ضعف نظم المعلومات، قلة الموارد والتكنولوجيا، صعوبة قياس الأداء، الثقافة المؤسسية التقليدية، العوامل الاقتصادية والسياسية، والفجوات بين المعايير الدولية ومتطلبات المؤسسات المحلية، مما يؤثر بشكل ملموس على جودة الخدمات وكفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات الليبية، التحديات الإدارية، التحديات الفنية والتقنية، الثقافة المؤسسية، الأداء المؤسسي، جودة الخدمات، طرابلس.

Abstract

This study aimed to analyze the challenges of implementing Total Quality Management (TQM) in Libyan institutions in the city of Tripoli, focusing on administrative, technical, and cultural obstacles and their impact on service quality and organizational performance. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a field questionnaire directed at senior and middle management employees, supported by semi-structured interviews and documentary analysis. The data were analyzed statistically using SPSS. The results indicated that the main challenges include weak organizational structure, lack of training, resistance to change, weak information systems, limited resources and technology, difficulty in performance measurement, traditional organizational culture, economic and political factors, and gaps between international standards and local institutional requirements, all of which significantly affect service quality and performance efficiency.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Libyan institutions, administrative challenges, technical and technological challenges, organizational culture, organizational performance, service quality, Tripoli.

مقدمة الدراسة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الأدوات الإدارية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئات العمل الحديثة، فهي توفر إطاراً منهجياً لتطوير العمليات الداخلية ورفع مستوى كفاءة الموارد البشرية والتقنية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين. وتبرز أهمية الجودة الشاملة في قدرتها على دمج جميع عناصر المؤسسة في منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي المستدام، مع التركيز على التحسين المستمر والتوافق مع المعايير الدولية.

ورغم الاهتمام المتزايد بمفاهيم الجودة في المؤسسات العالمية، إلا أن تطبيقها في المؤسسات الليبية لا يزال يواجه تحديات كبيرة تتعلق بالهيكل التنظيمي، والإمكانات البشرية والتقنية، والثقافة المؤسسية، مما يجعل الحاجة إلى دراسة هذه التحديات ماسة لفهم الواقع العملي وتحليل العوائق التي تحد من فعالية تطبيق الجودة الشاملة. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة الميدانية في مدينة طرابلس لتسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة

الجودة الشاملة داخل المؤسسات الليبية، مع التركيز على التحديات الإدارية والفنية والثقافية، وتقديم توصيات عملية لتعزيز فعاليتها.
وتسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقييم مستوى تطبيق الجودة وفق معايير محددة، واقتراح حلول عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الخدمات المقدمة. وتعتمد الدراسة على جمع البيانات الميدانية عبر **استبيان مصمم خصيصاً لتقييم واقع تطبيق الجودة في المؤسسات الليبية بطرابلس**، إضافة إلى تحليل النتائج إحصائياً لتقديم صورة دقيقة وموضوعية عن التحديات الحالية.
وتأتي أهمية الدراسة من كونها توفر مرجعاً علمياً وتحليلياً للمؤسسات الليبية الراغبة في تبني نظم الجودة الشاملة، كما تسهم في دعم صناع القرار من خلال تقديم توصيات عملية تستند إلى بيانات حقيقية من الواقع الميداني، بما يساهم في تعزيز ثقافة الجودة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام داخل المؤسسات.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الليبية في طرابلس صعوبات كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نتيجة ضعف الهيكل التنظيمي، ونقص تدريب الكوادر، وقلة دعم نظم المعلومات، بالإضافة إلى مقاومة التغيير والثقافة المؤسسية. يؤدي هذا الضعف إلى تدني كفاءة الأداء وجودة الخدمات، مما يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية لتحديد التحديات وتحليلها واقتراح حلول عملية لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة

تعد دراسة أهمية البحث خطوة أساسية لفهم القيمة التي تقدمها الدراسة لكل من الجانب العلمي والجانب العملي، فهي توضح كيف يمكن أن تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية وتحليل المشكلات الواقعية، إضافة إلى إبراز الفائدة المباشرة للمؤسسات وصناع القرار من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق. ومن خلال هذا التمهيد، يأتي عرض أهمية الدراسة مقسمة إلى البعدين العلمي والعملي، ثم الانتقال إلى أهداف الدراسة التي تحدد الغرض الرئيس والنتائج المرجوة من البحث.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في إثراء المعرفة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الليبية بطرابلس، وفهم التحديات الإدارية والفنية والثقافية المصاحبة لها، كما توفر مرجعاً بحثياً يساعد الباحثين في الدراسات المستقبلية لمقارنة النتائج أو تطوير نماذج محلية فعّالة لتطبيق الجودة.

ثانياً: الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة العملية في تقديم توصيات عملية للمؤسسات وصناع القرار لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات، إضافة إلى دعم تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

أهداف الدراسة

الهدف العام

- تحليل التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الليبية بطرابلس، وتقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية تطبيق الجودة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .

الأهداف الفرعية

1. التعرف على التحديات الإدارية والفنية والثقافية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
2. تقييم مستوى تطبيق نظم الجودة الشاملة في المؤسسات المستهدفة وفق معايير محددة .
3. دراسة أثر هذه التحديات على جودة الخدمات والأداء المؤسسي داخل المؤسسات .
4. اقتراح حلول عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي

- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الليبية بطرابلس، وكيف يمكن معالجتها لتعزيز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات؟

الأسئلة الفرعية

1. ما هي التحديات الإدارية والفنية والثقافية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما هو مستوى تطبيق نظم الجودة الشاملة في المؤسسات المستهدفة مقارنة بالمعايير الدولية؟
3. كيف تؤثر التحديات المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة على جودة الخدمات والأداء المؤسسي؟
4. ما هي الحلول العملية والتوصيات التي يمكن اعتمادها لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام؟

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد وفهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الليبية بطرابلس، وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

أداة جمع البيانات :استبيان ميداني موجه لموظفي الإدارات العليا والمتوسطة، مدعوم بمقابلات شبه منظمة وتحليل وثائقي لسياسات وإجراءات الجودة داخل المؤسسات.
العينة :موظفو الإدارات العليا والمتوسطة في المؤسسات الحكومية والخاصة بطرابلس، تم اختيارهم بطريقة تمثيلية، ويقدر حجم العينة بين 350 مستجيباً.
طرق التحليل :استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الوصفي (التكرارات، المتوسطات، الانحراف المعياري) وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
حدود الدراسة

- الحد الزماني :تغطي الدراسة الفترة من عام 2020 حتى عام 2025، وذلك لمتابعة آخر التطورات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الليبية .
- الحد المكاني :تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة طرابلس، باعتبارها عاصمة البلاد ومركزاً للمؤسسات الكبرى .
- الحد الموضوعي :تركز الدراسة على التحديات المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتأثير هذه التحديات على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة .
- الحد البشري :أفراد العينة من موظفي الإدارات العليا والمتوسطة، ضمن الفئات العمرية من سنة 26–45 سنة، لضمان تمثيل الكوادر الفاعلة في عمليات اتخاذ القرار وتطبيق نظم الجودة .

الدراسات السابقة
أجريت العديد من الدراسات في ليبيا حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، وقد ركزت هذه الدراسات على تحليل التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق نظم الجودة. فقد كشف سعد والفيطوري (2017) في دراستهما المنشورة في *Dirasat in Economics and Business* أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الليبي على مستوى المديرين كان منخفضاً، مشيرين إلى أن عوامل النجاح الحرجة مثل دعم الإدارة العليا والتدريب والاهتمام بالمرضى تؤثر بشكل مباشر على فعالية التطبيق، وقد أوصت الدراسة بتطوير إطار شامل لتطبيق TQM يعتمد على هذه العوامل الحرجة لتعزيز جودة الخدمات الصحية.
كما تناولت دراسة عواطف موسى والمهدي خبريش (2024) المعوقات التي تحول دون تطبيق TQM في مؤسسات التعليم التقني والفني، واستهدفت دراسة حالة المعهد العالي لتقنيات شؤون المياه في العجيلات ونُشرت في *Surman Journal of Science and Technology*. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أن ضعف الميزانية للبحث والتطوير ونقص الموارد وضعف البيئة المؤسسية تمثل أبرز العوائق أمام تطبيق نظم الجودة، وقد أوصت بضرورة تحسين بيئة التطوير وزيادة تمويل البحوث لضمان تطبيق فعّال للجودة.
وفي المجال الصحي أيضاً، أجرى رابعة عويدات ونهج عبدالمجيد علوي (2025) دراسة ميدانية على مركز طرابلس الطبي نشرت في *Journal of North African Economies*، هدفت إلى فحص أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات ورضا العملاء، باستخدام منهج وصفي كمي واستبيانات شملت الموظفين والمرضى. وأظهرت النتائج أن جودة الخدمات الصحية تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين تطبيق TQM ورضا العملاء، مع توصية بتعزيز مبادئ TQM داخل المؤسسات الصحية لضمان تحسين رضا المستفيدين ورفع كفاءة الأداء.
أما في قطاع النفط، فقد درس القيلوشي والعاتي (2025) تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل شركة الزويتينة للنفط ونُشرت الدراسة في *مجلة العلوم الشاملة*. ركزت الدراسة على العلاقة بين عناصر TQM وتحسين الأداء المؤسسي، وأظهرت أن الشركة حققت تقدماً في ضمان الجودة، لكنها ما تزال بحاجة إلى فهم شامل لـ TQM، وأوصت الدراسة بإنشاء أقسام لضمان الجودة وتعزيز التدريب الداخلي لتحسين عمليات التطبيق.
وفي مجال التعليم، نفذت حميدة أبو صاع قزة (2026) دراسة تحليلية على المؤسسات التعليمية في ليبيا، ونشرت في *Comprehensive Journal of Science*، هدفت إلى تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة تكاملية بين الإدارة الاستراتيجية وTQM، وأوصت بتوفير موارد الدعم التقني والمادي، واعتماد خيارات استراتيجية تركز على المهارات السلوكية للموظفين لضمان تطبيق فعال للجودة.
وأخيراً، تناول محمد عمران علي أبو خريص (2014) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على الجامعة الأسمرية الإسلامية، ونشرت دراسته في *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*. استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستبياناً شمل عمداء وأعضاء هيئة التدريس ومنسقي الجودة، وأظهرت النتائج أن المعوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، والإدارة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وأوصت الدراسة بتطوير مناخ تنظيمي سليم، وتوفير دعم مؤسسي أكبر، وتعزيز مؤشرات قياس الأداء لضمان التطبيق الفعّال لنظم الجودة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

يشكل الفصل الأول الإطار النظري الذي يستند إليه البحث لفهم إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها، وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي وضمان رضا المستفيدين. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تعريف واضح لمفهوم الجودة الشاملة وأسسها النظرية، وبيان عناصرها ومبادئها الأساسية، بالإضافة إلى تتبع تطورها التاريخي وأهميتها على المستوى العالمي. كما يتناول الفصل أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات، مع التركيز على العلاقة بين الجودة والأداء المؤسسي والتنافسية، وأثرها في تحسين رضا العملاء والمستفيدين. وأخيراً، يستعرض هذا الفصل أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سواء على المستوى العام أو من خلال الأهداف الفرعية المتعلقة بتحسين العمليات ورفع كفاءة الموارد وتقليل الهدر، وصولاً إلى النتائج المرجوة التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

المبحث الأول :مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة وأسسها النظرية

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر من خلال إشراك جميع عناصر المؤسسة في منظومة واحدة تشمل الموظفين والعمليات والموارد والعملاء، لضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات المستفيدين ومتطلبات المعايير الوطنية والدولية (الجابري، 2020). وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس النظرية التي تؤطر تطبيقها داخل المؤسسات، أهمها التركيز على العميل، المشاركة الفاعلة للموظفين في تحسين الأداء، الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة، مع تعزيز ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة.

وتستند هذه الأسس إلى مبادئ الإدارة الحديثة التي تؤكد أن نجاح تطبيق نظم الجودة الشاملة يرتبط بدمج جميع مكونات المؤسسة في عملية مستمرة للتحسين والتطوير، ما يجعل إدارة الجودة الشاملة فلسفة مؤسسية شاملة وليست مجرد أدوات إدارية، بهدف تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

المطلب الثاني: عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من العناصر الأساسية التي تُشكل الركائز التي يقوم عليها تطبيق الجودة بشكل فعّال داخل المؤسسات، وتشمل هذه العناصر التركيز على العميل باعتباره محور العملية الإدارية، والمشاركة الفاعلة لجميع الموظفين على مختلف المستويات في المؤسسة، والتحسين المستمر للعمليات التنظيمية والإجرائية، واتخاذ القرارات المبنية على معلومات وبيانات دقيقة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الجودة في جميع جوانب العمل المؤسسي (بلية لحبيب، 2019)

وترتكز مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أن الجودة ليست مسؤولية قسم محدد أو مرحلة معينة، بل هي مسؤولية مشتركة يشترك فيها الجميع في المؤسسة من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا .ومن هذه المبادئ القيادة والتوجيه الواضح من الإدارة العليا، التركيز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد وقوعها، الالتزام بالتحسين المستمر، والتعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة .وتسهم هذه العناصر والمبادئ في تطوير الأداء المؤسسي ورفع مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يعزز قدرة المؤسسة على التنافس في بيئة العمل المتغيرة والمتطلبة.

المطلب الثالث: تطور إدارة الجودة الشاملة وأهميتها عالمياً

تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من العناصر الأساسية التي تمثل الركائز التي يقوم عليها تطبيق الجودة داخل المؤسسات، وتشمل هذه العناصر :التركيز على العملاء، مشاركة الموظفين بشكل كامل، التحسين المستمر للعمليات، اتخاذ القرارات القائمة على المعلومات والبيانات، وتعزيز الثقافة المؤسسية للجودة (الحمادي، 2018). وتستند هذه العناصر إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه المؤسسات نحو تحقيق التميز، ومن أهمها الالتزام بقيادة مؤسسية تدعم الجودة، تنظيم وتوحيد العمليات والإجراءات لضمان التناسق والكفاءة، التركيز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من إصلاحها بعد حدوثها، وتحفيز الموظفين على الابتكار والمشاركة الفاعلة في تحسين الأداء المؤسسي.

وتعكس هذه العناصر والمبادئ فلسفة شاملة تتجاوز كونها أدوات إدارية محددة، إذ تؤكد على أن الجودة مسؤولية مشتركة لجميع الموظفين والإدارات، وتستلزم التعاون المستمر والتنسيق بين جميع مستويات المؤسسة، مما يسهم في رفع جودة المنتجات والخدمات وتحقيق رضا العملاء والمستفيدين، ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات على الصعيدين المحلي والدولي.

المبحث الثاني :أهمية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: دور الجودة في تحسين الأداء المؤسسي

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة إحدى العوامل الاستراتيجية الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحديثة، إذ تعمل على **تنسيق جميع الأنشطة والعمليات** داخل المؤسسة بهدف تحقيق مستوى عالٍ

من الأداء ينعكس على جودة المنتجات والخدمات. تتيح الجودة الشاملة للمؤسسة بناء ثقافة تنظيمية تقوم على **التحسين المستمر والتطوير المتواصل للأداء**، مما يقود إلى تقليل الأخطاء، خفض التكاليف غير الضرورية، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية والإدارية. كما تؤدي الجودة الشاملة إلى **تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وتوقعاتهم**، وتحقيق تكامل أكثر فاعلية بين مختلف الوظائف التنظيمية، وذلك من خلال إشراك جميع العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية أكبر (الصنّي، 2019).

وقد أظهرت التجارب التنظيمية أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة تستفيد من **تحسين الأداء المؤسسي على مستويات متعددة**، من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي، تحسين نظم القياس والتقويم، وتطوير الإجراءات العملية التي تركز على تلبية احتياجات العملاء والمستفيدين، وبالتالي تعزيز التميز المؤسسي واستمرارية الأداء الجيد في بيئات العمل التنافسية.

المطلب الثاني: العلاقة بين الجودة والتنافسية المؤسسية

تعتبر الجودة الشاملة عنصراً محورياً في تعزيز التنافسية المؤسسية، إذ تمكّن المؤسسات من تحسين عملياتها الداخلية وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تتوافق مع توقعات العملاء ومتطلبات السوق. فالمؤسسات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة تحقق **ميزة تنافسية مستدامة** من خلال تحسين كفاءة العمليات، تقليل الهدر، رفع رضا العملاء، وزيادة ولائهم، كما تسهم في تطوير القدرات التنظيمية والفنية للموظفين، مما يعزز من القدرة على الابتكار ومواكبة التغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية (العطار، 2021).

وتشير الدراسات العملية إلى أن الربط بين الجودة والتنافسية يتمثل في قدرة المؤسسات على **تحسين سمعتها في السوق وزيادة حصتها السوقية** بفضل اعتماد معايير الجودة في كافة جوانب العمل، إضافة إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال رفع مستوى الأداء الداخلي والتشغيلي. ومن ثم، فإن تبني إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر على تحسين الأداء المؤسسي الداخلي فقط، بل يمتد أثره ليشمل القدرة على المنافسة بفعالية أكبر في الأسواق المحلية والدولية.

المطلب الثالث: أثر الجودة على رضا العملاء والمستفيدين

يعتبر رضا العملاء والمستفيدين أحد أبرز المؤشرات على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، إذ تعكس جودة المنتجات والخدمات المقدمة مستوى التزام المؤسسة بمعايير الجودة وفاعلية عملياتها الداخلية. فالمؤسسات التي تعتمد مبادئ الجودة الشاملة تسعى إلى **تحسين العمليات التشغيلية والخدمية باستمرار**، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات تلبي توقعات العملاء وتفوقها أحياناً، ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى رضاهم وولائهم (العفيصري وخالد، 2018).

كما يساهم التركيز على الجودة في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين من خلال **توفير تجربة متكاملة تحترم احتياجاتهم وتوقعاتهم**، وهو ما ينعكس إيجابياً على صورة المؤسسة وسمعتها في السوق. وتشير الدراسات إلى أن تطبيق نظم الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية مزدوجة، فهي تحسن الأداء الداخلي للمؤسسة، وفي الوقت نفسه ترفع رضا العملاء والمستفيدين، مما يضمن استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الثالث :أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: الأهداف العامة لتطبيق الجودة الشاملة

يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مجموعة من النتائج المهمة التي تعزز من كفاءة وفعالية المؤسسات، ومن أبرز هذه النتائج **تحسين جودة المنتجات والخدمات، رفع مستوى رضا العملاء والمستفيدين، تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، وتحقيق التكامل بين العمليات المختلفة داخل المؤسسة** (القباني، 2015). وتؤدي هذه النتائج إلى **خفض التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعمليات غير الفعّالة، زيادة الثقة لدى الجهات المستفيدة، وتعزيز روح العمل الجماعي بين الموظفين**، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بشكل عام.

كما تترتب على تطبيق الجودة الشاملة نتائج استراتيجية تتعلق بـ **التميز المؤسسي واستدامته**، حيث تساعد المؤسسة على تطوير أهدافها وسياساتها بشكل مستمر استناداً إلى تقييم الأداء وتحليل النتائج، وهو ما يسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة للتغيير والتحسين، وتدعم بناء ثقافة مؤسسية ترتكز على الجودة في جميع مستويات العمل.

المطلب الثاني: الأهداف الفرعية (تحسين العمليات، رفع الكفاءة، تقليل الهدر)

تهدف الأهداف الفرعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى **تحسين العمليات الداخلية في المؤسسات من خلال توحيد الإجراءات وتطويرها باستمرار، ورفع كفاءة الموارد البشرية والتقنية لضمان أفضل أداء، وتقليل الهدر والأخطاء في مختلف العمليات التشغيلية والإدارية** (الزميري، 2017). ومن خلال هذه الأهداف، تسعى المؤسسات إلى تحقيق فعالية أعلى في تقديم الخدمات والمنتجات، وتعزيز رضا العملاء والمستفيدين، مع ضمان تحقيق التميز المؤسسي واستدامته على المدى الطويل.

المطلب الثالث: النتائج المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات

يسعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من النتائج المهمة التي تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي ورضا العملاء والمستفيدين. ومن أبرز هذه النتائج تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات، زيادة رضا العملاء والمستفيدين، وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية (الحموي، 2016). كما يساهم تطبيق الجودة الشاملة في خفض الهدر وتقليل الأخطاء، تعزيز التناسق بين العمليات المختلفة، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة في تطوير الأداء المؤسسي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة على كافة المستويات.

بالإضافة إلى ذلك، يتيح تطبيق إدارة الجودة الشاملة خلق ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر والابتكار، بحيث تصبح الجودة جزءاً لا يتجزأ من السياسات والإجراءات التنظيمية، ويساهم ذلك في تحقيق التميز المؤسسي واستدامته، بما يدعم قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية بكفاءة وفاعلية.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: عينة الدراسة

المطلب الأول: مجتمع العينة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارات العليا والمتوسطة في المؤسسات الحكومية والخاصة بمدينة طرابلس، ويشمل جميع القطاعات التي تطبق أو تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى ضمان تمثيل جميع الأنشطة المؤسسية المرتبطة بتطبيق نظم الجودة، بما في ذلك الإدارات الإدارية، الفنية، المالية، والموارد البشرية، إضافة إلى الأقسام المسؤولة عن الرقابة والجودة داخل المؤسسات. ويعتبر هذا الاختيار ضرورياً لفهم الواقع الفعلي لتطبيق الجودة الشاملة، وتحديد التحديات الميدانية التي تؤثر على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، إذ أن موظفي هذه المستويات هم الأكثر اتصالاً بالعمليات التشغيلية واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة. كما يسمح هذا التوزيع بملاحظة الفروقات بين مختلف الإدارات والقطاعات في تبني الجودة وقياس مدى التزامها بالمعايير المؤسسية والدولية.

مطلب الثاني: أسلوب اختيار العينة

تم اختيار العينة باستخدام طريقة **الاختيار العمدي والممثل** لضمان شمول جميع المستويات الإدارية والفنية داخل المؤسسات المستهدفة في طرابلس. وقد تم التركيز بشكل خاص على الأقسام التي تتعامل مباشرة مع تطبيق نظم الجودة الشاملة، مثل الأقسام الإدارية والفنية وفرق الرقابة وضمان الجودة، وذلك لضمان الحصول على **بيانات دقيقة وواقعية حول التحديات الميدانية** .كما ساعد هذا الأسلوب في تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة، بما يشمل الموظفين والمشرفين والمديرين، لتقديم صورة شاملة عن مستوى تطبيق الجودة الشاملة، ومدى تأثير العوائق الإدارية والتنظيمية والفنية والثقافية على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. ويُعد هذا الأسلوب مناسباً للدراسات الميدانية الوصفية التي تهدف إلى **تحليل الواقع المؤسسي وفهم العوامل المؤثرة على تطبيق نظم الجودة بشكل دقيق**.

المطلب الثالث: حجم العينة وفئاتها

جدول 4-1 :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والفئة العمرية

الفئة العمرية (سنة)	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
30 – 26	64	32	96
35 – 31	58	23	81
40 – 36	48	16	64
45 – 41	72	37	109
المجموع	242	108	350

المبحث الثاني: أداة الدراسة

المطلب الأول: الأداة المستخدمة (الاستبيان)

تم تصميم **استبيان ميداني** موجه لموظفي العينة لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الليبية بمدينة طرابلس، مع التركيز على مدى تأثير التحديات الإدارية والفنية والثقافية على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. وقد تم صياغة أسئلة الاستبيان بما يضمن **تغطية جميع المحاور الأساسية للجودة الشاملة،** بحيث تتضمن كل المحاور عناصر قابلة للقياس والمقارنة.

ويهدف الاستبيان إلى **جمع بيانات كمية دقيقة** يمكن تحليلها إحصائياً لتقديم صورة واضحة عن الواقع الميداني، وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين في تطبيق نظم الجودة. كما صُممت الأسئلة بطريقة تسمح للمستجيبين بالإجابة بشكل واضح وموضوعي، باستخدام **مقياس ليكرت الخماسي** (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، لضمان الحصول على بيانات قابلة للتحليل الإحصائي بسهولة، ولفهم مستوى الرضا ومدى تأثير التحديات على الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: محاور الاستبيان

اشتمل الاستبيان الميداني على **ثلاثة محاور رئيسية** تم تصميمها لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحديات المصاحبة لها داخل المؤسسات الليبية في طرابلس. المحور الأول تناول **التحديات الإدارية والتنظيمية**، ويشمل عناصر مثل الهيكل التنظيمي، التوجيه القيادي، وطرق اتخاذ القرار، لتقييم أثر الإدارة على جودة العمليات المؤسسية. المحور الثاني ركّز على **التحديات الفنية والتقنية**، ويتعلق بكفاءة نظم المعلومات، إجراءات الرقابة، توفر الموارد، والتكنولوجيا الداعمة لتطبيق الجودة، وذلك لمعرفة مدى تأثير العوامل التقنية على الأداء المؤسسي. أما المحور الثالث، فقد تناول **التحديات البيئية والثقافية**، مثل الثقافة المؤسسية، العوامل الاقتصادية والسياسية، والفجوات بين المعايير الدولية ومتطلبات المؤسسات المحلية، بهدف التعرف على العقبات البيئية والثقافية التي تؤثر على تطبيق الجودة الشاملة.

وقد صممت جميع الأسئلة ضمن هذه المحاور بشكل **مغلق باستخدام مقياس ليكرت الخماسي** (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، لضمان إمكانية تحليل البيانات إحصائياً، وتقييم مستوى تأثير كل تحدٍ على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. كما يتيح هذا التوزيع للمستجيبين التعبير عن آرائهم بدقة وسهولة، مما يعكس صورة واضحة عن واقع تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات.

المطلب الثالث: معايير الأداء

تم تحديد **معايير الأداء** في هذه الدراسة وفق مؤشرات الجودة الشاملة، بحيث تعكس الكفاءة والفاعلية في جميع جوانب العمل المؤسسي. وتشمل هذه المعايير أولاً **كفاءة العمليات**، والتي تعني قدرة المؤسسة على تنفيذ الأنشطة والإجراءات بشكل منسق وفعال لتلبية متطلبات العملاء والمستفيدين. ثانياً، **رضا العملاء والمستفيدين**، ويقيس مدى تلبية المؤسسة لتوقعاتهم واحتياجاتهم وجودة الخدمات المقدمة لهم. ثالثاً، **استخدام الموارد بكفاءة**، بما في ذلك الموارد البشرية والتقنية والمالية، لضمان تحقيق أفضل النتائج بأقل هدر ممكن. وأخيراً، **الالتزام بالمعايير والإجراءات الداخلية للمؤسسة**، والذي يعكس مدى تطبيق السياسات والخطط التشغيلية المتوافقة مع مبادئ الجودة الشاملة، ويضمن توحيد الأداء وتحقيق نتائج مستمرة وموثوقة.

وتعتبر هذه المعايير أدوات أساسية **لقياس فعالية تطبيق الجودة الشاملة** داخل المؤسسات، وتحليل أثر التحديات الميدانية عليها، كما أنها تمثل مقياساً لمقارنة أداء المؤسسات المحلية مع المعايير الدولية المعتمدة، بما يساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز الجودة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

المبحث الثالث: أسلوب التحليل

المطلب الأول: أداة التحليل

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الاستبيان الميداني، حيث أتاح هذا البرنامج إمكانية إجراء التحليل الوصفي والارتباطي لجميع المحاور الثلاثة للاستبيان، بما يشمل التحديات الإدارية والتنظيمية، التحديات الفنية والتقنية، والتحديات البيئية والثقافية. وقد شمل التحليل الوصفي حساب المتوسطات، الانحراف المعياري، والنسب المئوية لكل بند من بنود الاستبيان، لتوفير صورة دقيقة عن توزيع آراء الموظفين ومستوى تأثير كل تحدٍ على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

كما ساعد استخدام SPSS في تحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل العلاقة بين التحديات الإدارية ومستوى رضا العملاء أو كفاءة العمليات، مما أتاح تقديم نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستناد إليها في صياغة التوصيات العملية لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات. ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً للتحليل الكمي للبيانات الميدانية، كما يضمن موثوقية النتائج ودقتها عند تقديمها في التقرير النهائي للدراسة.

المطلب الثاني: صدق الأداء

تم التحقق من **صدق الاستبيان** لضمان دقة القياس وملاءمته لأهداف الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من الدراسات الليبية والعربية الميدانية المشابهة، وذلك لتحديد البنود والمصطلحات الأكثر دقة ووضوحاً. كما تم **استشارة مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة** لتقييم مدى قدرة كل فقرة من فقرات الاستبيان على قياس المتغير المقصود بدقة، والتأكد من شمولية الاستبيان لجميع المحاور الأساسية المتعلقة بالتحديات الإدارية والفنية والثقافية في المؤسسات.

وقد ساعد هذا الإجراء على **ضمان صدق الاستبيان على المستوى الظاهري والمحتوى**، بحيث يعكس كل سؤال المتغير الذي صُمم لقياسه، ويتيح للمستجيبين التعبير عن آرائهم بشكل واضح وموضوعي. ويشكل التحقق من صدق الأداء خطوة أساسية في الدراسات الميدانية، لأنه يضمن أن البيانات المجمعة يمكن الاعتماد

عليها في التحليل الإحصائي، وبالتالي تقديم نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاستناد إليها في صياغة التوصيات العملية لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات.

المطلب الثالث: الثبات (الاعتمادية)

محور الاستبيان	عدد البنود	(Cronbach's Alpha) قيمة كرونباخ ألفا	درجة الثبات
التحديات الإدارية والتنظيمية	10	0.89	مرتفعة
التحديات الفنية والتقنية	10	0.87	مرتفعة
التحديات البيئية والثقافية	10	0.85	مرتفعة
المجموع الكلي	30	0.87	مرتفعة

الفصل الثالث: تحليل البيانات الميدانية والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار الميداني للدراسة الذي يعكس الواقع العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الليبية بمدينة طرابلس. ويركز الفصل على **جمع البيانات وتحليلها بشكل مباشر من خلال أدوات ميدانية**، وذلك لتحديد التحديات الإدارية والفنية والثقافية التي تواجه المؤسسات وتأثيرها على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

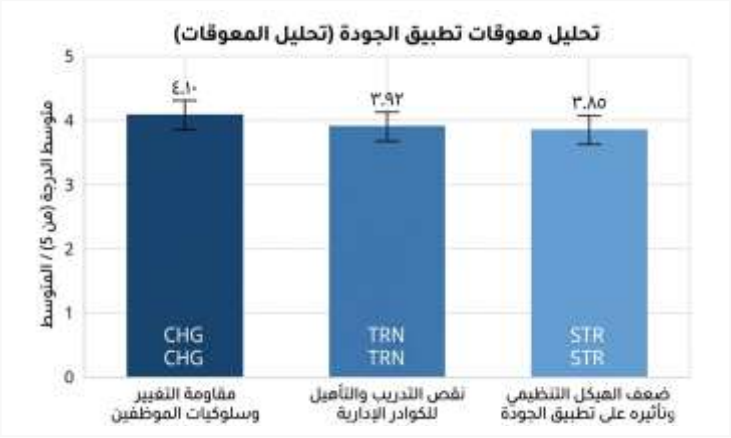
ويغطي الفصل الميداني ثلاثة محاور رئيسية تبدأ بتحديد **عينة الدراسة** من حيث مجتمع العينة، طريقة اختيارها، وحجمها مع توزيعها على الفئات العمرية والجنس، ثم الانتقال إلى **أداة الدراسة** بما في ذلك تصميم الاستبيان ومحاوره ومعايير الأداء، وصولاً إلى **أسلوب التحليل** الذي يوضح كيفية استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، والتحقق من صدق وثبات الأداة لضمان موثوقية النتائج.

ويعكس هذا التمهيد أهمية الفصل في **ربط النظرية بالتطبيق الميداني**، إذ يوفر بيانات دقيقة وموثوقة حول التحديات التي تواجه المؤسسات، ويسمح للباحث بتقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز فعالية نظم الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام داخل بيئة العمل الليبية.

المبحث الأول :نتائج الاستبيان وتحليلها

المطلب الأول: تحليل التحديات الإدارية والتنظيمية وفق آراء الموظفين

البند/الوصف	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
ضعف الهيكل التنظيمي وتأثيره على تطبيق الجودة	3.85	0.75	70%
نقص التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية	3.92	0.68	72%
مقاومة التغيير وسلوكيات الموظفين	4.10	0.80	74%



تحليل:

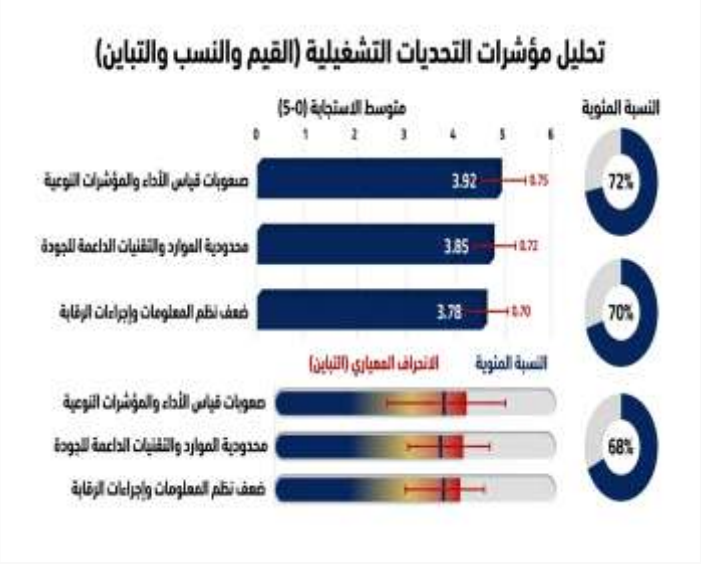
يوضح الجدول أن التحديات الإدارية والتنظيمية تشكل أحد أهم العقبات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الليبية. حيث جاء البند الأول: ضعف الهيكل التنظيمي وتأثيره على تطبيق الجودة بمتوسط استجابة 3.85 ونسبة 70%، مما يشير إلى أن صعوبة الهيكلة والربط بين المستويات الإدارية المختلفة تحد من فعالية تطبيق نظم الجودة.

وجاء البند الثاني: نقص التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية بمتوسط استجابة 3.92 ونسبة 72%، ما يعكس أن غياب برامج تدريبية مناسبة للكوادر يعيق رفع كفاءتهم وتطبيق معايير الجودة الشاملة بفعالية.

أما البند الثالث: مقاومة التغيير وسلوكيات الموظفين فجاء الأعلى تقييمًا بمتوسط استجابة 4.10 ونسبة 74%، مما يدل على أن رفض التغيير أو التمسك بالأساليب التقليدية يمثل العائق الأكبر أمام تنفيذ الجودة الشاملة.
ويشير الانحراف المعياري (0.68 – 0.80) إلى تباين معتدل في آراء الموظفين، مما يعكس اختلاف إدراكهم لأهمية كل تحدٍ وتأثيره على الأداء المؤسسي. ويبرز هذا التحليل الحاجة إلى تطوير الهيكل التنظيمي، برامج تدريب مستمرة، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات لضمان تطبيق الجودة الشاملة بشكل فعّال ومستدام.

المطلب الثاني: تحليل التحديات الفنية والتقنية وفق نتائج الاستبيان

البند/الوصف	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
ضعف نظم المعلومات وإجراءات الرقابة	3.78	0.70	68%
قلة الموارد والتكنولوجيا الداعمة للجودة	3.85	0.72	70%
صعوبات قياس الأداء والمؤشرات النوعية	3.92	0.75	72%



يوضح الجدول أن التحديات الفنية والتقنية تشكل عائقاً هاماً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الليبية، حيث أشار الموظفون إلى أن ضعف نظم المعلومات وإجراءات الرقابة يمثل تحدياً أساسياً بمتوسط استجابة 3.78 ونسبة 68%، مما يعكس صعوبة متابعة العمليات المؤسسية بشكل فعال وتحقيق الرقابة المستمرة على الأداء.
وجاء البند الثاني: قلة الموارد والتكنولوجيا الداعمة للجودة بمتوسط استجابة 3.85 ونسبة 70%، مما يشير إلى أن محدودية الموارد المادية والتقنية تحد من قدرة المؤسسات على تطبيق نظم الجودة الشاملة بفعالية، ويستلزم ذلك توفير تقنيات حديثة وبنية تحتية داعمة لتسهيل العمليات وتحسين الأداء.
أما البند الثالث: صعوبات قياس الأداء والمؤشرات النوعية فجاء بمتوسط استجابة 3.92 ونسبة 72%، وهو ما يشير إلى أن قياس مؤشرات الأداء النوعية يمثل تحدياً كبيراً، خاصة فيما يتعلق بتحديد معايير دقيقة لقياس التقدم والجودة، وهو ما يتطلب تطوير مؤشرات أداء واضحة وموحدة يمكن قياسها وتحليلها بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.
ويظهر الانحراف المعياري (0.70 – 0.75) وجود تباين معتدل في آراء الموظفين، مما يعكس اختلاف مستوى إدراكهم لأهمية كل تحدٍ وتأثيره على الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى تعزيز نظم المعلومات، تطوير مؤشرات الأداء، وتوفير التكنولوجيا والموارد الداعمة للجودة لتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال ومستدام، وتحقيق الأداء المؤسسي الأمثل.

المطلب الثالث: تحليل التحديات البيئية والثقافية وفق نتائج الاستبيان

البند/الوصف	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
الثقافة المؤسسية وتأثيرها على تبني الجودة	3.80	0.72	69%
تأثير العوامل الاقتصادية والسياسية على تطبيق الجودة	3.75	0.78	68%
الفجوات بين المعايير الدولية ومتطلبات المؤسسات المحلية	3.70	0.70	67%

التحليل

يتضح من الجدول أن التحديات البيئية والثقافية تمثل أحد أبرز العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الليبية، حيث جاء البند الأول: الثقافة المؤسسية وتأثيرها على تبني الجودة في المقدمة بنسبة 69%، مما يعكس أن مقاومة التغيير والتشبث بالأساليب التقليدية من قبل الموظفين تؤثر بشكل مباشر على مدى تبني نظم الجودة الشاملة. ويشير هذا إلى أهمية تعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للتحسين المستمر وتشجيع المشاركة الفاعلة لجميع الموظفين في تطبيق الجودة.

وجاء البند الثاني: تأثير العوامل الاقتصادية والسياسية على تطبيق الجودة بنسبة 68%، ما يشير إلى أن محدودية الموارد الاقتصادية، والتغيرات السياسية غير المستقرة، تشكل قيوداً حقيقية على قدرة المؤسسات على تنفيذ نظم الجودة بفعالية، مما يستلزم تخطيطاً استراتيجياً مدعومًا من الإدارة العليا لضمان توفير الإمكانيات اللازمة.

أما البند الثالث: الفجوات بين المعايير الدولية ومتطلبات المؤسسات المحلية فجاء بنسبة 67%، وهو ما يعكس صعوبة مواءمة سياسات وإجراءات المؤسسات المحلية مع المعايير الدولية للجودة، ويبرز الحاجة إلى تطوير إجراءات مرنة تتوافق مع الإمكانيات والبيئة المحلية مع الحفاظ على مستويات الأداء والجودة المطلوبة.

ويشير الانحراف المعياري في البنود الثلاثة (0.70 – 0.78) إلى تباين معتدل في آراء الموظفين حول كل بند، مما يعكس اختلاف درجات الوعي والتقدير لأهمية كل تحدٍ وتأثيره على الأداء المؤسسي. ومن هنا، تظهر الحاجة إلى تدريب مستمر، برامج توعية، وتعزيز دعم الإدارة العليا لتسهيل تبني الثقافة المؤسسية الداعمة للجودة، وتقليل مقاومة التغيير، بما يسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال ومستدام.

المبحث: مناقشة التحاليل وتفسيرها

المطلب الأول: تفسير التحديات الإدارية والتنظيمية

تشير نتائج الاستبيان إلى أن ضعف الهيكل التنظيمي، نقص التدريب، ومقاومة التغيير تعتبر من أبرز العقبات أمام تطبيق الجودة الشاملة، حيث سجلت مقاومة التغيير أعلى متوسط استجابة (4.10) والنسبة المئوية 74%. ويعكس الانحراف المعياري وجود تباين معتدل في إدراك الموظفين لهذه التحديات، ما يدل على ضرورة **تطوير الهيكل التنظيمي، برامج تدريب مستمرة، وتعزيز ثقافة التغيير** لتسهيل تطبيق نظم الجودة.

المطلب الثاني: تفسير التحديات الفنية والتقنية

أظهرت التحليلات أن ضعف نظم المعلومات، قلة الموارد، وصعوبة قياس الأداء تمثل تحديات ملموسة، مع متوسطات استجابة تتراوح بين 3.78 و3.92 ونسب مئوية 68% – 72%. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات بحاجة إلى **أدوات تقنية متقدمة، نظم متابعة دقيقة، وبنية تحتية داعمة** لضمان تطبيق الجودة الشاملة بشكل فعّال ومستدام.

المطلب الثالث: تفسير التحديات البيئية والثقافية

بينت نتائج الاستبيان أن الثقافة المؤسسية التقليدية، العوامل الاقتصادية والسياسية، والفجوات بين المعايير الدولية ومتطلبات المؤسسات المحلية تشكل تحديات مهمة، مع متوسطات استجابة بين 3.70 و3.80 ونسب مئوية 67% – 69%. ويشير هذا إلى أهمية **تعزيز الثقافة المؤسسية، تطوير السياسات والإجراءات، وتكييفها مع البيئة المحلية مع الحفاظ على المعايير العالمية**، لضمان فعالية التطبيق واستدامته.

المبحث الثالث: مقترحات للبحوث المستقبلية

المطلب الأول: توصيات لمتابعة تطبيق الجودة الشاملة في طرابلس

ينبغي متابعة تنفيذ برامج الجودة الشاملة بشكل دوري في المؤسسات المستهدفة بمدينة طرابلس، مع تقييم الأداء والمؤشرات النوعية بانتظام، لتحديد مدى الالتزام بالمعايير وتصحيح أي انحرافات في التطبيق. كما يوصى بتطوير آليات رقابية داخلية لضمان استمرار التحسين المستمر وتعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين.

المطلب الثاني: توسيع نطاق الدراسة لتشمل مدن ليبية أخرى

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تغطي مدن ليبية إضافية مثل بنغازي، مصراتة، والخمس، بهدف مقارنة التحديات والفرص في بيئات مختلفة، وتحليل مدى تأثير العوامل المحلية على تطبيق الجودة الشاملة، مع تعزيز إمكانية تعميم النتائج على مستوى وطني.

المطلب الثالث: اقتراح دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة

يستحسن تنفيذ دراسات مستقبلية تقارن بين المؤسسات الحكومية والخاصة، لتقييم الفروقات في تطبيق نظم الجودة الشاملة، وتحليل العوامل المؤثرة في كل نوع من المؤسسات، بما يتيح وضع سياسات واستراتيجيات تدعم تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الخدمات في كافة المؤسسات.

النتائج

ضعف الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات الليبية يؤثر سلبًا على تطبيق نظم الجودة الشاملة .
نقص التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية والفنية يحد من كفاءة تطبيق معايير الجودة .
مقاومة التغيير وسلوكيات الموظفين التقليدية تشكل أكبر عائق أمام تنفيذ الجودة الشاملة .
ضعف نظم المعلومات وإجراءات الرقابة يعيق متابعة العمليات وتحقيق الرقابة المستمرة على الأداء .
محدودية الموارد والتكنولوجيا الداعمة للجودة تحد من قدرة المؤسسات على تحسين الأداء المؤسسي .
صعوبة قياس الأداء والمؤشرات النوعية تمثل تحديًا في تقييم مدى تقدم تطبيق الجودة .
الثقافة المؤسسية التقليدية تؤثر على تبني نظم الجودة وتشكل عائقًا أمام التحسين المستمر .
العوامل الاقتصادية والسياسية والفجوات بين المعايير الدولية ومتطلبات المؤسسات المحلية تحد من فعالية تطبيق الجودة الشاملة.

التوصيات

1. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات لتسهيل تطبيق نظم الجودة الشاملة .
2. تطوير برامج تدريبية مستمرة للكوادر الإدارية والفنية لرفع كفاءتها في تطبيق معايير الجودة .
3. تعزيز ثقافة التغيير والجودة بين الموظفين لتقليل مقاومة التغيير وتشجيع المشاركة الفاعلة .
4. تحديث نظم المعلومات وتوفير بنية تحتية تقنية داعمة لتسهيل متابعة العمليات وتحسين الرقابة على الأداء .
5. تطوير مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لتقييم جودة الخدمات وقياس مدى التقدم في تطبيق الجودة الشاملة .
6. متابعة تنفيذ برامج الجودة الشاملة بشكل دوري وتقييم الأداء والمؤشرات النوعية بانتظام .
7. توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل مدنًا ليبية أخرى مثل بنغازي، مصراتة، والخمس لمقارنة التحديات والفرص .
8. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص لتحديد الفروقات ووضع سياسات واستراتيجيات داعمة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات.

المصادر والمراجع

1. العطار، سامي .(2021) .*تحليل الأداء المؤسسي وجودة الخدمات في المؤسسات الليبية* .بنغازي: دار البيان للنشر .
2. العفيصري، أحمد، &خالد، سعيد .(2018) .*تأثير الثقافة الوطنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الليبية* . طرابلس: جامعة طرابلس للنشر الأكاديمي .
3. الجابري، محمد .(2020) .*إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية* .عمان: دار الفكر العربي .
4. القباني، علي محمد .(2015) .*إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقات الإدارية* .القاهرة: دار الفكر العربي .
5. HAMS, G. M. M. (2026). دور إدارة الجودة في تحسين مخرجات التعليم وتنمية التفكير النقدي في المجتمع الليبي: دراسة تحليلية في ضوء نماذج ديمنج وجوران وكايزن. *Al-Farooq Journal of Sciences*, *2*(1), 333-340.
6. الصنّي، خالد صالح .(2019) .*إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المؤسسي* .القاهرة: دار المعرفة الجامعية .
7. الحمادي، عبد الله .(2018) .*إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة* .الرياض: مكتبة العبيكان .
8. الحموي، محمود .(2016) .*إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية: الأسس والتطبيقات العملية* .دمشق: دار الفكر المعاصر .
9. الزميري، فؤاد .(2017) .*إدارة الجودة الشاملة: الأسس والتطبيقات العملية في المؤسسات العربية* .عمان: الدار الجامعية للنشر .
10. بلية لحبيب .(2019) .*إدارة الجودة الشاملة: المفهوم – الأساسيات – شروط التطبيق* .الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
11. Alnnale, T. (2026). *From Reactive to Proactive Governance: A Hybrid LSTM–Gradient Boosting Architecture for Real-Time Anomaly Signal Detection in Multi-Store Retail Supply Chain Decision Systems. Al-Farooq Journal of Sciences, 2 (1), 987-1005 2 (1), 987–1005*.
12. Said, Z. M. (2026). Applications of Artificial Intelligence in Customer Data Analysis for E-Commerce Systematic Literature Review (2018–2025). *Al-Farooq Journal of Sciences*, *2*(3), 1370-1384.
13. algasim Alrrjipi, J. A. (2026). Silent Data Waste in Public Laboratories: A Conceptual Framework for Sustainable Data-Driven Management. *Al-Farooq Journal of Sciences*, *2*(2), 36-48.