

## اثر تطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا)

- أ/ ابوزيد عكوش يوسف (باحث ماجستير ادارة الاعمال بالأكاديمية العربية

للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري)

- ا.د/ دينا فضالى

- د / هبة المنشاوى

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى بحث اثر تطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة فى مستشفى الجغبوب فى دولة ليبيا للفترة من ٢٠٢٠-٢٠٢١م ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى والمنهج الاستقرائى ، وقد تم استطلاع اراء عينة من (١١٤) مفردة من مديرى الادارات العليا ومعاونيهم ، و رؤساء الاقسام ومعاونيهم ، والاختصاصيين وفريق الاطباء ، وتوصلت نتائج الدراسة ان مستوى تطبيق قواعد الحوكمة جاء باهمية نسبية (٧٩%) ، وان ادارة الجودة الشاملة قدرها (٧٦.٩٣%) ، وانه يوجد اثر ايجابى معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة الكفاءة الخدمائية بمقدار معامل التحديد قدره ( ٢٩.٩٠ %) وانه يوجد اثر ايجابى معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على تحسين مستوى استخدام التقنيات فى العمل الصحى بمقدار معامل تحديد قدره ( ٤٤.٧١ %) ، وانه يوجد اثر ايجابى معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة رضا المرضى ومرافقيهم بمقدار معامل تحديد قدره ( ٢٧.٠١ %) ، وانه يوجد اثر ايجابى معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية بمقدار معامل تحديد قدره ( ٣٢.٣٥ %) فى مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا ، واوصت الدراسة بالاخذ بنتائج نموذج الانحدار و تعديل الهيكل التنظيمي الصحى

للمستشفيات بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة في ظل الاهتمام بالجودة النوعية للخدمات المقدمة.  
كلمات مفتاحية : الحوكمة – الجودة – الاداء – مستشفيات

## Abstract

The study aimed to examine the impact of applying the rules of governance on total quality management in Jagboub Hospital in the State of Libya for the period from 2020-2021 AD, and the study relied on the descriptive analytical approach and the inductive approach. The heads of departments and their assistants, specialists and the team of doctors, and the results of the study concluded that the level of application of the rules of governance came with relative importance (79%), and that the total quality management amounted to (76.93%), and that there is a positive, significant effect of statistical significance for the application of governance rules on increasing service efficiency by an amount The coefficient of determination is (29.90%), and that there is a positive, significant, and statistically significant effect of applying the rules of governance on improving the level of use of techniques in health work, with a determination coefficient of (44.71%), and that there is a positive, statistically significant effect of applying the rules of governance on increasing patient satisfaction. and their companions with a limitation factor of (27.01%), and that there is a positive, significant effect of statistical significance for applying the rules of governance on reducing material waste or human energies by a limitation factor

of (32.35%) in Jagboub Hospital in Libya, and the study recommended taking the results of the regression model and modifying the health organizational structure of hospitals in a way that defines the functions and responsibility of the total quality management system in light of the attention to the quality of the services provided.

**Keywords:** Governance - Quality - Performance - Hospitals

**اثر تطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة**  
**(دراسة تطبيقية على مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا)**

**مقدمة:**

إن حوكمة المؤسسات يمكن ان تكون الاسلوب الافضل لتنظيم وضبط الممارسات السليمة للقائمين على الادارة ، بما يحافظ على حقوق الملاك وغيرهم من اصحاب المصالح ، وذلك من خلال تحري الضوابط التي من شأنها تحديد المسؤوليات والمراقبة على القرارات بجانب الالتزام بالافصاحات والشفافية ، اضافة الى تنفيذ القرارات وفق لاجراءات واضحة وصريحة ، باستخدام الأدوات الادارية والمالية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. (ناصر الدين، ٢٠١٦)

وطالما نجحت المؤسسة في تطبيق قواعد الادارة الرشيدة فان ذلك ينعكس على الجودة الشاملة وهي فلسفة إدارية تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه. (kark et al,2018)

فإدارة الجودة الشاملة لم تعد تقتصر على أساس جودة الخدمة المقدمة إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المؤسسة ، وهذا ما يساهم بتحقيق مستوى عالي من الجودة لأداء المؤسسة في ظل تعريف الجودة الشاملة بأنها استخدام الإدارة للوسائل والأساليب العلمية في إدارة المنظمة لضمان الجودة المطلوبة وتحقيق كفاءة الخدمات من خلال رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة ، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة ، بجانب تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. (genula et al,2018) ومن ثم فانه تكمن أهمية تطبيق قواعد الحوكمة في تشجيع الادارة على تقديم مزيد من الشفافية والكفاءة وتحديد المسؤوليات بوضوح وبالاخص فيما يرتبط بعمليات الإشراف والرقابة والمراجعة ، والسعى نحو الإلزام بتطبيق اللوائح والقوانين ويتم ذلك من خلال تحديد القواعد الاساسية للحوكمة وفقا للقوانين التي تنظمها الدولة والعمل على تطبيقها ، حيث إن الالتزام بالمتطلبات القانونية والرقابية في ممارسة الحوكمة ، تقتضي وجوب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الأطر المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور، ومن ثم يمكن ان يساهم ذلك في تحسين ادارة الجودة الشاملة . (محمد ، ٢٠١٨)

#### ١) مشكلة الدراسة :

تتركز مشكلة الدراسة في البحث عن الاليات التي يمكن ان تساهم في زيادة مستوى الجودة الشاملة في مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا ، وفي ظل الدراسة الاستطلاعية فانه يمكن الاعتماد على تطبيق قواعد واليات الحوكمة لتحسين مستوى الجودة الشاملة ، حيث قام الباحث باجراء دراسة استطلاعية من خلال اجراء مقابلات شخصية مع ( عدد ١٠ مديرين من الادارات العليا ) بالمستشفى للتعرف على مستوى تطبيق قواعد الحوكمة ممثلة في هيكل ومسؤوليات مجلس الادارة ، لجان المراجعة ، والافصاح والشفافية ، حقوق حملة الاسهم ، ولكن بمستويات متفاوتة من وجهة نظر

المديرين ، وفيما يتعلق بمستوى ادارة الجودة الشاملة فى المستشفى فانه من خلال الدراسة الاستطلاعية تم التوصل الى ان هناك مستوى متوسط من الجودة تعود بعض اسبابها الى الظروف التى تمر بها دولة ليبيا ، ومن ثم فانه قد تمحورت اشكالية الدراسة فى التوصل الى مستوى الاثر الذى ينتج عن تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين مستوى الجودة الشاملة ، حيث تتلخص اشكالية الدراسة فى التساؤل التالي :

- هل يوجد تاثير لتطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة ؟

## ٢) أهمية البحث:

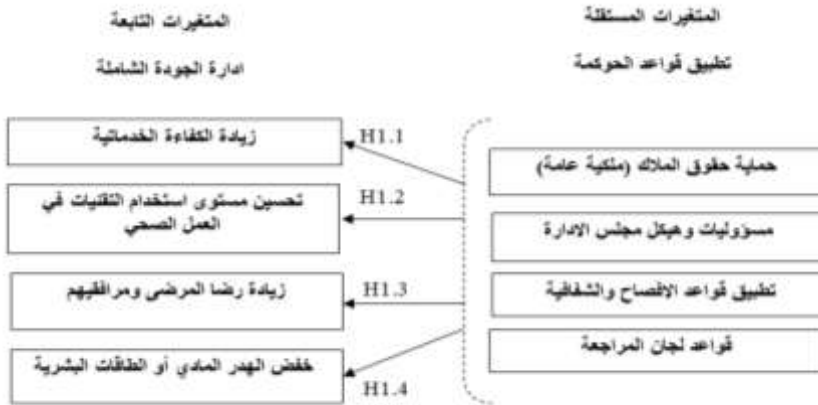
تتمثل أهمية دراسة الجوانب النظرية للجودة الشاملة من حيث المفاهيم والخصائص والابعاد والتعرف على آراء الباحثين والخروج بملخص لتلك الآراء سواء من خلال الأطار النظرى او الدراسات السابقة وبالاهمى العلاقة الناشئة من تطبيق قواعد الحوكمة ، وبيان الاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة ، وتقديم التوصيات التى تم صياغتها كمساهمة وتقديم رؤية مستقبلية لامكانية الاعتماد على آليات الحوكمة فى تحسين ابعاد الجودة الشاملة ، فان ذلك يساهم فى اثراء البحث ، بجانب ان استيضاح الجوانب العملية لتطبيق آليات وقواعد الحوكمة وابعاد الجودة الشاملة وفقا للمعطيات المتوفرة فى مستشفى الجغبوب ، يمكن ان يساعد متخذى القرار بالمستشفى من خلال التعرف على الواقع العملى لمدى تطبيق القواعد ودرجة الأهمية النسبية لكل الية من آليات الحوكمة ، بجانب مستوى ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين ومن وجهة نظر طالبي الخدمة من المترددين على المستشفى .

## ٣) أهداف البحث:

- انطلاقا من اشكالية الدراسة فانه تم صياغة اهداف الدراسة على النحو التالى :
١. التوصل الى نتائج محددة حول مدى تطبيق مستشفى جغبوب لقواعد وآليات الحوكمة .
  ٢. دراسة العلاقة بين تطبيق قواعد وآليات الحوكمة وبين ادارة الجودة الشاملة .
  ٣. التعرف على نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق قواعد وآليات الحوكمة وبين ادارة الجودة الشاملة .

٤. التوصل الى مستوى تأثير تطبيق اليات وقواعد الحوكمة على زيادة الكفاءة الخدمائية.
  ٥. التوصل الى مستوى تأثير تطبيق قواعد واليات الحوكمة على تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي.
  ٦. التعرف على مستوى ثر تطبيق قواعد واليات الحوكمة على زيادة رضا المرضى ومرافقيهم.
  ٧. الوصول الى مستوى تأثير تطبيق قواعد واليات الحوكمة وبين خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية.
- ٤) نموذج الدراسة:

يتشكل نموذج الدراسة على النحو التالي وفقل لشكل (١)



شكل رقم (١)

نموذج الدراسة

#### ٥- فرضيات الدراسة:

من خلال استعراض أهمية واهداف الدراسة ومشكلة الدراسة فإن الباحث قام بصياغة فروض الدراسة على النحو التالي :

- الفرضية الرئيسية الاولى : " يوجد اثر ايجابي معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة الكفاءة الخدماتية "
- الفرضية الرئيسية الثانية : " يوجد اثر ايجابي معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحى "
- الفرضية الرئيسية الثالثة : " يوجد اثر ايجابي معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة رضا المرضى ومرافقيهم "
- الفرضية الرئيسية الرابعة : " يوجد اثر ايجابي معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية "

#### ٦- الاطار النظرى :

تعتبر الحوكمة إحدى المتطلبات الهامة فى ادارة المؤسسات ولهذا الأسلوب أسس ومقومات ، فان العملية قائمة على الإفصاح والشفافية ، وهي عناصر هامة وجب استعراضها ، وتعد حوكمة المؤسسات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسة بطريقة تعمل على حماية أموال الملاك ، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت قد مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء بالمؤسسات الكبرى ( الراشدى ، ٢٠٠٦ )

وفى ظل التوسع فى تطبيق الاستراتيجيات الادارية و الذي يقوم على خدمة القاعدة الاستثمارية وزيادة عدد ملاك المؤسسة الواحدة فقد برزت حوكمة المؤسسات لمعالجة تضارب العلاقة بين إدارة المؤسسات والمستثمرين ، أي الفصل بين إدارة الشركة وملكيته وذلك عن طريق إضافة المديرين غير التنفيذيين لمجلس الإدارة ، لذلك فإن تفعيل ممارسات حوكمة المؤسسات يضمن سلامة العلاقة ما بين الملاك والادارة ، وعلى الرغم من إضافات الأعباء المالية التي تضيفها حوكمة المؤسسات إلا أن لها دوراً كبيراً على نتائج ونشاطات المؤسسة . ( حداد ، ٢٠١٠ )

يرجع مصطلح الحوكمة الى التعبير عن المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم المؤسسة أو الوحدة أو الكيان ، وبحسب بعض الباحثين لا يوجد حتى الآن تعريف واحد متفق عليه بين يمكن توصيف الحوكمة من خلاله ، حيث ان يوجد افتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم . ( ناصر الدين ، ٢٠١٢ )

تبرز أهمية الحوكمة منذ انفجار الأزمة المالية الأسيوية و التي كانت أزمة ثقة فى المؤسسات والتشريعات التي تنظم النشاطات والعلاقات بين منشآت الأعمال والحكومة، والتي تعود أسبابها ظهور عمليات ومعاملات موظفين وأقارب وأصدقاء غير صحيحة، بالإضافة إلى حصول بعض المؤسسات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، دون إعلام أو معرفة المساهمين بذلك من خلال إتباع نظم وطرق محاسبية مضللة ومبتكرة (المشهداني ، ٢٠٠٩ )

ويظهر دور الحوكمة في تحقيق الجودة من خلال إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس ولجان فعالة ذات توجهات استراتيجية ، حيث تساعد الحوكمة المؤسسات



في تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرق وجهد أقل ، والكشف عن الخلل وأوجه القصور وبالتالي زيادة فرص التحسين ، و ضمان التوازن بين الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى والخطط التشغيلية أو التنفيذية قصيرة المدى ، و ضمان الاستثمار الأمثل للموارد بما يحقق أهداف المؤسسة ، و تكفل الحوكمة الحق لجميع الأطراف بما فيهم المجتمع وأصحاب المصلحة .(نور الدين ، ٢٠٢٠)

حيث تشكل ادارة الجودة الشاملة القدرة على تحقيق رغبات المستفيدين بالخدمة بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم عن الخدمة المقدمة ، من حيث مدركات العميل، بمعنى وجود مطابقة بين الخدمات المدركة والتوقعات او حتى ظهور مستوى يفوق التوقعات ، وهذا الاختلاف مهم حيث يجبر مسوقى الخدمات على الأخذ بعين الإعتبار وجهة نظر العميل، وتحديد ما هو متوقع من قبله فيما يتعلق بجودة الخدمة او تقييم جودة الخدمة ومن ثم تطوير الخدمات لتتطابق مع هذه التوقعات او ربما تفوقها ( Denton, 2010).

ومن ثم فقد اصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر، لقد كانت الإدارة بالماضي، تعتقد بأن نجاح المؤسسة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهر فيها.(احمد ، ٢٠١٨)

## 7- الدراسات السابقة:

ناقشت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وبين ادارة الجودة الشاملة حيث يمكن عرض بعضها منها على النحو التالي :

## اولا الدراسات العربية :

ناقشت دراسة (عبد الغني ، ٢٠٢١) مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومبادئ لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية ، ومن اهم فرضيات الدراسة انه يلتزم بنك فلسطين بمبادئ حوكمة الشركات ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ، و اتبع في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من ٣٦ فرداً من بينهم أعضاء مجالس ادارات، مديرون تنفيذيون، مراجعون داخولن، خارجون ، ومن أهم نتائج الدراسة : يلتزم بنك فلسطين بمبادئ الحوكمة المؤسسية وبدرجة مرتفعة. وأن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر إيجاباً على مؤشرات أداء المصرف ومن أهم التوصيات هذه الدراسة : تطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية؛ من خلال اعتماد نموذج الحوكمة المؤسسية المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية، بعد الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية الداخلية للمصارف الفلسطينية، وأوصت الدراسة كذلك بأن يستحدث مجلس الإدارة لجنة خاصة بإدارة المخاطر بالمصارف.

اهتمت دراسة (جابر ، ٢٠٢١) اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية علي الجودة الشاملة والاداء المالي للشركات الصناعية في الاردن ، هدفت هذه الدراسة الي بيان اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية علي الجودة الشاملة والأداء المالي للشركات المدرجة في سوق عمان بالاردن ، ومن اهم فرضيات الدراسة :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحاكمية والجودة الشاملة ، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين فاعلية الحاكمية والاداء المالى ، واهتم الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، ومجتمع الدراسة ٢٨ شركة مدرجة في سوق عمان وحجم العينه تم اختياره بطريقة عشوائية طبقية وكان ٢٠ شركة تمثل ٧١.٤ من مجتمع الدراسة ، وتم توزيع ٢٥٣ استبانة واسترد منها ٢٠٠ استبانة خضعت للدراسة. ومن اهم نتائج هذه الدراسة : وجود علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية وبين الجودة الشاملة ، وانه توجد علاقة ايجابية بين الحاكمية المؤسسية و الاداء المالى ، ومن اهم توصيات الدراسة انه بإمكانية اعتماد المستثمرين في سوق عمان علي مستوي فاعلية الحاكمية المؤسسية لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية نظرا للعلاقة بين فاعلية الحاكمية المؤسسية والأداء المالى ، بجانب الدور الهام لقواعد الحوكمة فى تحسين الاداء الادارى داخل الشركات وخفض الهدر فى الموارد المادية والاصول .

#### ناقشت دراسة ( إسحاق ، ٢٠٢٠ ) دور تطبيق مبادئ الحوكمة فى تحسين

مستوى الجودة الشاملة ، هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأسس والقواعد اللازمة لإقامة نظام محكم يمكن من خلاله متابعة تطبيق قواعد ومعايير الحوكمة ، وبيان الدور الذي تقوم به المعايير فى تحسين الجودة الشاملة ، ومن اهم فرضيات الدراسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) وبين الالتزام بمعايير الحوكمة وبين تحسين الجودة الشاملة ، فى الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية ، وتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من ٦٠ فرد من المديرين فى الشركة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير لتاثير قواعد الحوكمة على تحسين مستوى الجودة الشاملة ، ومن أهم توصياتها

ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي تطالب بها المعايير الحوكمة من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة، وضرورة بذل العناية الكاملة من قبل الدولة في مجال التزام الشركات بمبادئ وقواعد الحوكمة والتعليمات الصادرة عنها ، حيث يتضح أن هذه الدراسة ركزت على دور حوكمة الشركات في تحسين الانتاجية وزيادة القدرة التنافسية وزيادة معدلات الاداء ورضا العملاء.

#### ثانيا الدراسات الاجنبية :

سعت دراسة (kuortial et al,2021) الى بيان دور الحوكمة وخصائص

نظم الرقابة في تحسين الجودة في المستشفيات السلوفينية ، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الرقابة الإدارية الداخلية في المستشفيات السلوفينية، وكيفية وضع أنظمة تحفيز المديرين حسب تحقيق الأهداف وتقليل المخاطر ، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكون من المديرين السلوفينية ، اختير منه - بصورة عشوائية - عينة تبلغ ١٨٠ فرداً وتم توزيعها على مستوى مجلس الإدارة، ومساعدى المدير العام والمديرين العموميين. ومن أهم نتائج الدراسة : وجود أنظمة تحفيز جيدة مرتبطة بالأداء، تساهم في تحقيق أهداف الإدارة وزيادة مستوى أدائه. وأيضاً إن المستشفيات التي لديها استقرار في الإدارة العليا، ولهذه الإدارة خبرة كبيرة في العمل الطبى ؛ تجدها أكثر التزاما بالسياسات وأنظمة الرقابة الداخلية ، . ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة لما لها من اثر ايجابى على الجودة ، وفي حالة الأداء المتوسط قد يتحمل المديرون مخاطر إضافية ، يلاحظ أن هذه الدراسة ركزت بصفة خاصة وعامة على أنظمة الرقابة الداخلية في المستشفيات واعتبرتها آلية من آليات الحوكمة.

اهتمت دراسة (Evanova et al,2021) بدراسة حوكمة الشركات وتأثيرها على الجودة الشاملة في المستشفيات في المجر ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء المستشفيات في المجر في ، واختبار الاداء بعد ازمة كورونا ، وهذه الدراسة كانت في فترة ما قبل وما بعد ذروة ازمة كورونا وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ومجتمع الدراسة يتكون من ٦ مستشفيات في المجر، وبلغ حجم العينة ١٥٠ مفردة ، ومن أهم نتائج الدراسة ان آليات حوكمة الشركات تركز على الملكية، واستقلال مجلس الإدارة، وهذه الآليات لها تأثير كبير على الجودة الشاملة ، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان هناك اثر ايجابي لتطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات .

ناقشت دراسة (Nouara et al,2020) مدى تطبيق الشركات البولندية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة الشركات لغرض الجودة الشاملة ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة ومدى التزام الشركات بتطبيق معايير الحوكمة بجانب التعامل مع إرشادات إضافية كدليل للقواعد والممارسات الفضلى ، اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة أعضاء مجالس الإدارات في الشركات ، والمديرين العاملين ونوابهم ومساعدتهم، ومستوى دوائر الامتثال ومساعدتهم، المراجعين الداخليين والخارجيين، ومديري الإدارات ومديري الفروع، وقد بلغ حجم العينة ١٩٢ فرداً تم اختيارها بالطريقة العشوائية. ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج هناك التزام بمعايير وإرشادات

الحوكمة وان ذلك يؤثر بشكل ايجابي على تحقيق الجودة الشاملة وكفاءة ادارة الاصول في الشركات ، واوصت الدراسة بنشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها .

#### ناقشت دراسة (Foula et al,2020) تأثير حوكمة الشركات على ادارة

الجودة في الشركات الالمانية ، حيث قامت الدراسة على بحث العلاقة بين تطبيق اليات الحوكمة في عينة من ١٠ شركات الالمانية خلال الفترة من ٢٠١٢ حتى ٢٠١٩ ، وقد تم تطبيق الاساليب الاحصائية ومعادلات الانحدار للتوصل الى طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي اعتمدت عليها الدراسة ، حيث قامت الدراسة على متغير مستقل تمثل في تطبيق اليات الحوكمة ممثلة في قواعد الافصاح و لجان مجلس الادارة و هيكل مجلس الادارة ومسئوليات مجلس الادارة و حقوق حملة الاسهم ومتغيرات تابعة تمثلت في الكفاءة والجودة والرضا عن الاداء والتكلفة ، وانتهت نتائج الدراسة الى انه توجد علاقة احصائية بين تطبيق اليات الحوكمة وبين الكفاءة في الانتاج والجودة ، بينما لم يتم التوصل الى وجود علاقة احصائية بين تطبيق اليات الحوكمة وبين الرضا ، وانتهت الدراسة الى ان الحوكمة تعد الية هامة يجب على الشركات .

#### ٨- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي وذلك بهدف التوصل الى نتائج اختبار الفرضيات والاجابة على التساؤل الذي تم طرحه من خلال مشكلة الدراسة ، حيث يعد المنهج الوصفي التحليلي احد اهم المناهج المتبعة لفهم الظاهرة والإمام بمختلف الجوانب المحيطة بها ، وذلك بغرض الخروج بدراسة تحقق الاهداف المرجوة منها وتساعد على فهم عناصر الموضوع من الناحية النظرية

، وقد تم الاعتماد فى اداة الدراسة على استبانة للاراء ، و استخدام الاساليب الإحصائية التحليلية بالاعتماد على البرنامج الاحصائى SPSS-26 للتوصل الى نتائج اختبار فروض الدراسة

#### ٩- مجتمع وعينة عينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة فى (مديروا الادارات العليا ومعاونيهم واعضاء الادارة الاشرافية (رؤساء الاقسام ومعاونيهم والاختصاصيين وفريق الاطباء ) فى مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا وعددهم (١٨٠) مفردة ، حيث تم اختيار المستشفى لما تشكل مفرداتها من اهمية للمجتمع نظرا لاهمية العنصر البشرى فى القطاع الطبى والتي تتطلب ادارة جيدة وفقا لاستراتيجية تشمل تطبيق قواعد الحوكمة تساعد على تحسين مستوى ادارة الجودة الشاملة ، حيث تم استطلاع اراء عينة من ( ١١٤ ) مفردة ، ذلك لاستطلاع اراءهم حول موضوع الدراسة وتبيان ما اذا كان هناك قبول او رفض للفرضيات من خلال اتباع الاجراءات والاختبارات الاحصائية .

## ١٠ - الدراسة التحليلية:

يشير الجدول التالي رقم (١) الى المتوسط الحسابي لتطبيق قواعد الحوكمة .

### الجدول رقم (١)

#### المتوسط الحسابي لتطبيق قواعد الحوكمة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	الاهمية النسبية
1	البعد الاول : حماية حقوق الملاك ( ملكية عامة)	4.1491	1.4461	1	82.98 %
2	البعد الثاني : مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة	4.0088	1.4366	2	80.18 %
3	البعد الثالث: تطبيق قواعد الافصاح والشفافية	3.7526	1.3266	4	75.05 %
4	البعد الرابع : قواعد لجان المراجعة	3.8895	1.8972	3	77.79 %
	المتوسط الحسابي	3.9500	1.4408	-	79.00 %

حيث يظهر جدول (١) ترتيب ابعاد تطبيق قواعد الحوكمة بمستشفى الجغبوب بدولة ليبيا ، حيث جاء بعد حماية حقوق الملاك ( ملكية عامة ) فى المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية للتطبيق بدرجة (٨٢.٩٨%) تعبر عن مستوى مرتفع ، يلى ذلك فى المرتبة الثانية بعد مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة بدرجة اهمية نسبية (٨٠.١٨%) عند مستوى مرتفع ، يلى ذلك قواعد لجان المراجعة باهمية نسبية قدرها (٧٧.٧٩%) تعبر عن مستوى مرتفع من الاهمية النسبية ، يلى ذلك تطبيق قواعد الافصاح والشفافية باهمية نسبية قدرها (٧٥.٠٥%) ، حيث توضح نتائج الاحصاء الوصفى ان مستوى تطبيق قواعد الحوكمة قدره (٧٩%) فى مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا ، ويشير الجدول التالي رقم (٢) الى المتوسط الحسابي لابعاد ادارة الجودة الشاملة .



اثر تطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا)

أ/ ابوزيد محوش يوسف

## الجدول رقم (٢)

### المتوسط الحسابي لابعاد ادارة الجودة الشاملة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	الاهمية النسبية
1	البعد الاول : زيادة الكفاءة الخدمائية	3.9140	1.6938	2	78.28 %
2	البعد الثاني : تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي	3.7737	1.7507	3	75.47 %
3	البعد الثالث : زيادة رضا المرضى ومرافقيهم	3.7035	1.4682	4	74.07 %
4	البعد الرابع : خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية	3.9947	1.3123	1	79.89 %
	المتوسط الحسابي	3.8465	1.6374	-	76.93 %

حيث يظهر جدول (٢) ترتيب ابعاد ادارة الجودة الشاملة بمستشفى الجغبوب بدولة

ليبيا ، حيث جاء بعد خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية للتطبيق بدرجة (٧٩.٨٩%) تعبر عن مستوى مرتفع ، يلي ذلك في المرتبة الثانية بعد زيادة الكفاءة الخدمائية بدرجة اهمية نسبية (٧٨.٢٨%) عند مستوى مرتفع ، يلي ذلك تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل باهمية نسبية قدرها (٧٥.٤٧%) تعبر عن مستوى مرتفع من الاهمية النسبية ، يلي ذلك زيادة رضا المرضى ومرافقيهم باهمية نسبية قدرها (٧٤.٠٧%) ، حيث توضح نتائج الاحصاء الوصفي ان ادارة الجودة الشاملة قدرها (٧٦.٩٣%) في مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا.

يوضح الجدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، قواعد الحوكمة ( حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ، تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، قواعد لجان المراجعة ) ، ادارة الجودة الشاملة )

زيادة الكفاءة الخدمائية ، تحسين مستوى استخدام التقنيات فى العمل الصحى ، زيادة رضا المرضى ومرافقيهم ، خفض الهدر المادى او الطاقات البشرية )

### جدول (٣)

#### مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

		زيادة الكفاءة الخدمائية	تحسين مستوى استخدام لتقنيات فى العمل الصحى	زيادة رضا المرضى ومرافقيهم	خفض الهدر المادى او الطاقات البشرية
حماية حقوق الملاك (ملكية عامة)	Correlation	٠.٦23	٠.٥10	٠.٤٣7	٠.٤32
	Sig..	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤
مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة	Correlation	٠.354	٠.٤13	٠.٥89	٠.٤28
	Sig..	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤
تطبيق قواعد الافصاح والشفافية	Correlation	٠.٤83	٠.٥82	٠.٦64	٠.٥35
	Sig..	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤
قواعد لجان المراجعة	Correlation	٠.٦97	٠.٥23	٠.٧46	٠.٦34
	Sig..	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	١١٤	١١٤	١١٤	١١٤

حيث توضح نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقة ايجابية بين ابعاد ومعايير الحوكمة وبين ابعاد ادارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية اقل من ٩٥% وبدرجة ثقة اكبر من ٩٥%

وللتوصل لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على انه " يوجد اثر ايجابى معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة الكفاءة الخدمائية " فانه تم اجراء اختبار الانحدار لقياس ابعاد قواعد الحوكمة (X1) = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، x2 = مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ، x3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، x4 = قواعد لجان المراجعة ) على المتغير

التابع الاول : زيادة الكفاءة الخدماتية كقياس لادارة الجودة الشاملة ، وذلك على النحو التالي المبين في جدول رقم (٤)

الجدول رقم (٤)

نتائج اختبار معاملات الانحدار لبيان درجة تاثير ابعاد قواعد الحوكمة على زيادة الكفاءة الخدماتية

	معلمات نموذج الانحدار		اختبار الفروق الاحصائية T-Test	مستوى المعنوية Sig.
	معامل الانحدار $\beta$	مقدار الخطا العشوائى		
الجزء الثابت (العوامل الاخرى)	1.1348	0.1084	10.4686	0.002
المستقلة البعد الاول : حماية حقوق الملاك (ملكية عامة)	0.2129	0.0202	10.5396	0.001
البعد الثانى : مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة	0.5586	0.0312	17.9038	0.000
البعد الثالث: تطبيق قواعد الافصاح والشفافية	0.3931	0.0158	24.8797	0.000
البعد الرابع : قواعد لجان المراجعة	0.4284	0.0106	41.4152	0.000
	مقدار الخطا (Std. Error) = 0.000125		معنوية النموذج (Sig*) = 0.000	
	معامل التحديد $(R^2)$ = 29.90%		معامل الارتباط (R) = 54.69%	
	معامل التحديد المعدل $(Adjusted -R^2)$ = 28.81%			

a. Predictors: (Constant) حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، مسؤوليات وهيكل ( قواعد الحوكمة (ملكية عامة) ، مجلس الادارة ، تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، قواعد لجان المراجعة

b. Dependent Variable: (زيادة الكفاءة الخدماتية) ادارة الجودة الشاملة

بناء على النتائج المشار اليها فى الجدول رقم (٤) فانه يظهر وجود قدرة

تأثيرية لابعاد قواعد الحوكمة (X1 = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، X2 = مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ، X3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، X4 = قواعد لجان المراجعة ) على ادارة الجودة الشاملة مقاسا بمستوى زيادة الكفاءة الخدماتية بمقدار قدرة تأثيرية ٢٩.٩٠% ، ومعامل تحديد معدل قدره ٢٨.٧١% يوضح القدرة التفسيرية للتغير فى مستوى التباين، حيث يمكن صياغة معادلة الانحدار للتنبؤ بزيادة الكفاءة الخدماتية.

### معادلة الانحدار:

زيادة الكفاءة الخدمائية = 1.1348 + (0.2129 \* حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ) + (0.5586 \* مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ) + (0.3931 \* تطبيق قواعد الافصاح والشفافية) + (0.4284 \* قواعد لجان المراجعة) + 0.000125

ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى حيث " يوجد اثر ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة الكفاءة الخدمائية " في مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا

وللتوصل لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على انه " يوجد اثر ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي " فانه تم قياس الاثر الناتج من ابعاد قواعد الحوكمة (X1 = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، X2 = مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ، X3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، X4 = قواعد لجان المراجعة ) على المتغير التابع الثاني : تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي كقياس لادارة الجودة الشاملة ، وذلك على النحو التالي المبين في جدول رقم (٥)

الجدول رقم (٥)

نتائج اختبار معاملات الانحدار لبيان درجة تاثير ابعاد قواعد الحكومة على تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي

المتغيرات المستقلة	معلمات نموذج الانحدار		اختبار الفروق الاحصائية T-Test	مستوى المعنوية Sig.
	معامل الانحدار $\beta$	مقدار الخطا العشوائي		
الجزء الثابت (العوامل الاخرى)	1.8941	0.1138	16.6441	0.000
البعد الاول : حماية حقوق الملاك (ملكية عامة)	0.4677	0.0136	34.3897	0.000
البعد الثاني : مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة	0.4401	0.0214	20.5654	0.000
البعد الثالث: تطبيق قواعد الافصاح والشفافية	0.3097	0.0189	16.3862	0.000
البعد الرابع : قواعد لجان المراجعة	0.5375	0.0247	21.7611	0.000
مقدار الخطا (Std. Error) = 0.000291	تباين النموذج (F) = 59.947		معنوية النموذج (Sig*) = 0.000	
معامل التحديد المعدل (Adjusted -R <sup>2</sup> ) = 43.98%	معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 44.71%		معامل الارتباط (R) = 66.87%	

a. Predictors: (Constant) قواعد الحوكمة ( ، قواعد الادارة ، ) تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، قواعد لجان المراجعة

b. Dependent Variable: (تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي) ادارة الجودة الشاملة

بناء على النتائج المشار اليها في الجدول رقم (٥) فانه يظهر وجود قدرة تاثيرية لابعاد قواعد الحوكمة (X1 = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، x2 = مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ، x3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، x4 = قواعد لجان المراجعة ) على ادارة الجودة الشاملة مقاسا بمستوى تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي بمقدار قدرة تاثيرية ٤٤.٧١% ، ومعامل تحديد معدل قدره ٤٣.٩٨% يوضح القدرة التفسيرية للتغير في مستوى التباين، حيث يمكن صياغة معادلة الانحدار للتنبؤ بتحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي.

معادلة الانحدار:

تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي = 1.8941 + (0.4677 \* حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ) + (0.4401 \* مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ) + (0.3097 \* تطبيق قواعد الافصاح والشفافية) + (0.5375 \* قواعد لجان المراجعة) + 0.000291

ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية حيث " يوجد اثر ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي " في مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا

وللتوصل لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت على انه " يوجد اثر ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة رضا المرضى ومرافقيهم " فانه تم قياس الاثر الناتج من ابعاد قواعد الحوكمة ( $X1 =$  حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ،  $x2 =$  مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ،  $x3 =$  تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ،  $x4 =$  قواعد لجان المراجعة ) على المتغير التابع الثالث : زيادة رضا المرضى ومرافقيهم كمقياس لادارة الجودة الشاملة ، وذلك على النحو التالي المبين في جدول رقم (٦)

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار معاملات الانحدار لبيان درجة تاثير ابعاد قواعد الحوكمة على زيادة رضا المرضى ومرافقيهم

	معلومات نموذج الانحدار		اختبار الفروق الاحصائية T-Test	مستوى المعنوية Sig.
	معامل الانحدار $\beta$	مقدار الخطا العشوائي		
الجزء الثابت (العوامل الاخرى)	1.4923	0.0266	56.1022	0.000
البعد الاول : حماية حقوق الملاك (ملكية عامة)	0.3685	0.0278	13.2551	0.000
البعد الثاني : مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة	0.3467	0.0161	21.5370	0.000
البعد الثالث: تطبيق قواعد الافصاح والشفافية	0.2440	0.0187	13.0484	0.000
البعد الرابع : قواعد لجان المراجعة	0.4235	0.0388	10.9145	0.001
مقدار الخطا (Std. Error) = 0.000368	تباين النموذج (F) = 69.699		معنوية النموذج (Sig*) = 0.000	
معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) = 26.87%	معامل التحديد ( $R^2$ ) = 27.01%		معامل الارتباط (R) = 51.97%	

a. Predictors: (Constant) حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، مسؤوليات وهيكل ) قواعد الحوكمة ( مجلس الادارة ، تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، قواعد لجان المراجعة

b. Dependent Variable: (زيادة رضا المرضى ومرافقيهم) ادارة الجودة الشاملة

بناء على النتائج المشار اليها في الجدول رقم (٦) فانه يظهر وجود قدرة تاثيرية لابعاد قواعد الحوكمة ( $X1 =$  حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ،  $x2 =$  مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ،  $x3 =$  تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ،  $x4 =$

قواعد لجان المراجعة ) على ادارة الجودة الشاملة مقاسا بمستوى زيادة رضا المرضى ومرافقيهم بمقدار قدرة تأثيرية ٢٧.٠١%، ومعامل تحديد معدل قدره ٢٦.٨٧% يوضح القدرة التفسيرية للتغير في مستوى التباين، حيث يمكن صياغة معادلة الانحدار للتنبؤ بزيادة رضا المرضى ومرافقيهم.

معادلة الانحدار:

زيادة رضا المرضى ومرافقيهم =  $1.4923 + 0.3685 * \text{حماية حقوق الملاك (ملكية عامة)}$  +  $(0.3467 * \text{مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة}) + (0.2440 * \text{تطبيق قواعد الافصاح والشفافية}) + (0.4235 * \text{قواعد لجان المراجعة}) + 0.000368$

ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة حيث " يوجد اثر ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة رضا المرضى ومرافقيهم " في مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا

وللتوصل لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي نصت على انه " يوجد اثر ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية " فانه تم قياس الاثر الناتج من ابعاد قواعد الحوكمة (X1) = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، x2 = مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ، x3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، x4 = قواعد لجان المراجعة ) على المتغير التابع الرابع : خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية كمقياس لادارة الجودة الشاملة ، وذلك على النحو التالي المبين في جدول رقم (٧)

اثر تطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مستشفى الجغبوب بحدولة ليبيا)

أ/ ابوزيد محوش يوسف

### الجدول رقم (٧)

نتائج اختبار معاملات الانحدار لبيان درجة تاثير  
ابعاد قواعد الحوكمة على خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية

	معلمات نموذج الانحدار		اختبار الفروق الاحصائية T-Test	مستوى المعنوية Sig.
	معامل الانحدار $\beta$	مقدار الخطأ العشوائي		
الجزء الثابت (العوامل الاخرى)	1.6971	0.0568	29.8785	0.000
البعد الاول : حماية حقوق الملاك (ملكية عامة)	0.5216	0.0321	16.2492	0.000
البعد الثاني : مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة	0.4666	0.0232	20.1121	0.000
البعد الثالث: تطبيق قواعد الافصاح والشفافية	0.5478	0.0356	15.3876	0.000
البعد الرابع : قواعد لجان المراجعة	0.4125	0.0158	26.1076	0.001
مقدار الخطأ (Std. Error) = 0.000247	تباين النموذج (F)		معنوية النموذج 0.000= (Sig*)	
معامل التحديد المعدل (Adjusted -R <sup>2</sup> ) = 31.20%	معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 32.35%		معامل الارتباط (R) = 56.88%	

b. Predictors: (Constant) حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، مسؤوليات وهيكل ( مجلس الادارة ، تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، قواعد لجان المراجعة )

b. Dependent Variable: (خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية) ادارة الجودة الشاملة

بناء على النتائج المشار اليها فى الجدول رقم (٧) فانه يظهر وجود قدرة

تأثيرية لابعاد قواعد الحوكمة (X1 = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، x2 = مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ، x3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، x4 = قواعد لجان المراجعة ) على ادارة الجودة الشاملة مقاسا بمستوى خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية بمقدار قدرة تأثيرية ٣٢.٣٥%، ومعامل تحديد معدل قدره ٣١.٢٠% يوضح القدرة التفسيرية للتغير فى مستوى التباين، حيث يمكن صياغة معادلة الانحدار للتنبؤ بمستوى خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية.

معادلة الانحدار:

خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية = 1.6971 + 0.5216 \* حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) + ( 0.4666 \* مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ) + (0.5478 \* تطبيق قواعد الافصاح والشفافية) + (0.4125 \* قواعد لجان المراجعة) + 0.000247



ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة حيث " يوجد اثر ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية " في مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا  
(١٠) نتائج الدراسة:

وفقا لنتائج الدراسة التحليلية وفي ظل الاطار النظرى يمكن صياغة نتائج الدراسة على النحو التالى:

(١) انتهت نتائج الاحصاء الوصفى ان مستوى تطبيق قواعد الحكومة قدره (٧٩%) ، وان بعد حماية حقوق الملاك ( ملكية عامة ) جاء المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية للتطبيق بدرجة (٨٢.٩٨%) ، يلي ذلك فى المرتبة الثانية بعد مسؤوليات وهيكمل مجلس الادارة بدرجة اهمية نسبية (٨٠.١٨%) عند مستوى مرتفع ، يلي ذلك قواعد لجان المراجعة باهمية نسبية قدرها (٧٧.٧٩%) تعبر عن مستوى مرتفع من الاهمية النسبية ، يلي ذلك تطبيق قواعد الافصاح والشفافية باهمية نسبية قدرها (٧٥.٠٥%) فى مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا.

(٢) اظهرت نتائج الاحصاء الوصفى ان بعد خفض الهدر المادي او الطاقات البشرية جاء فى المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية للتطبيق بدرجة (٧٩.٨٩%) ، يلي ذلك فى المرتبة الثانية بعد زيادة الكفاءة الخدمائية بدرجة اهمية نسبية (٧٨.٢٨%) عند مستوى مرتفع ، يلي ذلك تحسين مستوى استخدام التقنيات فى العمل باهمية نسبية قدرها (٧٥.٤٧%) تعبر عن مستوى مرتفع من الاهمية النسبية ، يلي ذلك زيادة رضا المرضى ومرافقيهم باهمية

- نسبية قدرها (٧٤.٠٧%) ، حيث توضح نتائج الاحصاء الوصفي ان ادارة الجودة الشاملة قدرها (٧٦.٩٣%) فى مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا.
- (٣) انتهت نتائج اختبارات الانحدار انه يوجد اثر ايجابى معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة الكفاءة الخدمائية فى مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا ، حيث تم التوصل الى وجود قدرة تأثيرية لابعاد قواعد الحوكمة (X1 = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، x2 = مسؤوليات وهيكليات مجلس الادارة ، x3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، x4 = قواعد لجان المراجعة ) على ادارة الجودة الشاملة مقاسا بمستوى زيادة الكفاءة الخدمائية بمقدار قدرة تأثيرية ٢٩.٩٠% ، ومعامل تحديد معدل قدره ٢٨.٧١% يوضح القدرة التفسيرية للتغير فى مستوى التباين .
- (٤) انتهت نتائج اختبار الانحدار الى وجود قدرة تأثيرية لابعاد قواعد الحوكمة (X1 = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، x2 = مسؤوليات وهيكليات مجلس الادارة ، x3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، x4 = قواعد لجان المراجعة ) على ادارة الجودة الشاملة مقاسا بمستوى تحسين مستوى استخدام التقنيات فى العمل الصحى بمقدار قدرة تأثيرية ٤٤.٧١% ، ومعامل تحديد معدل قدره ٤٣.٩٨% حيث يمكن القول انه يوجد اثر ايجابى معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على تحسين مستوى استخدام التقنيات فى العمل الصحى " فى مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا.

(٥) اظهرت نتائج الانحدار الخطى انه يوجد قدرة تأثيرية لابعاد قواعد الحوكمة (X1 = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، x2 = مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ، x3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، x4 = قواعد لجان المراجعة ) على ادارة الجودة الشاملة مقاسا بمستوى زيادة رضا المرضى ومرافقيهم بمقدار قدرة تأثيرية ٢٧.٠١%، ومعامل تحديد معدل قدره ٢٦.٨٧% يوضح القدرة التفسيرية للتغير فى مستوى التباين ، حيث يمكن القول بانه يوجد اثر ايجابى معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة رضا المرضى ومرافقيهم فى مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا.

(٦) توصلت نتائج الدراسة الى انه يوجد قدرة تأثيرية لابعاد قواعد الحوكمة (X1 = حماية حقوق الملاك (ملكية عامة) ، x2 = مسؤوليات وهيكل مجلس الادارة ، x3 = تطبيق قواعد الافصاح والشفافية ، x4 = قواعد لجان المراجعة ) على ادارة الجودة الشاملة مقاسا بمستوى خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية بمقدار قدرة تأثيرية ٣٢.٣٥%، ومعامل تحديد معدل قدره ٣١.٢٠% يوضح القدرة التفسيرية للتغير فى مستوى التباين، حيث يمكن القول بانه يوجد اثر ايجابى معنوى ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على خفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية فى مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا.

## (١١) توصيات الدراسة :

- (١) يمكن صياغة توصيات الدراسة على النحو التالي :  
الاذخ نتائج الدراسة الحالية والتي من خلالها يمكن تحسين مستوى الجودة الشاملة بالاعتماد على تطبيق قواعد الحوكمة ، سواء من حيث نتائج الاحصاء الوصفي او نموذج الانحدار .
- (٢) زيادة اهتمام الادارة في وزارة الصحة بتحسين والتطوير المستمر لجودة الخدمة الصحية المقدمة بالمستشفيات الليبية لتواكب التغيرات والتطورات .
- (٣) تعديل الهيكل التنظيمي الصحي للمستشفيات بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة في ظل الاهتمام بالجودة النوعية للخدمات المقدمة.
- (٤) انشاء ادارة تختص بادارة الجودة الشاملة في المستشفيات ، وهذه الادارة تكون قادرة علي التطبيق والتنفيذ والتفوييم للخدمات المقدمة وبشكل مستمر ، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق ، حتي يكون التطوير في المستشفى أكثر سهولة .
- (٥) تهيئة الجو العام في المستشفيات وخارجها على ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الخدمة الصحية المقدمة وتقبل المجتمع ومؤسساته لهذا التغير واستيعابه.
- (٦) التركيز علي النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطاقم الطبي والتمريضي.
- (٧) العمل علي نيل رضى المجتمع المحلي علي أداء المستشفيات من خلال تلبية احتياجات المجتمع الأساسية وبصورة فعالة.
- (٨) إنشاء مركز أو معهد للجودة الشاملة تابع لوزارة الصحة يقوم بعمليات التطوير والتنفيذ والتفوييم وإمداد المستشفيات بالخبرة المطلوبة ومتابعة الأداء من أجل ضمان حدوث الجودة في تقديم الخدمة.

## ١٢) مقترحات لبحوث مستقبلية :

انطلاقا من اهمية استكمال البحث حول المواضيع المرتبطة بحوكمة المؤسسات وادارة الجودة الشاملة فان

الباحث يقترح المواضيع التالية لتقديمها مستقبلا من طرف الباحثين :

- ١) دراسة العوامل المؤثرة على تحسين مستوى الجودة الشاملة.
- ٢) دراسة دور لجان المراجعة في تحسين الاداء المؤسسى فى المستشفيات.
- ٣) اثر تطبيق قواعد الحوكمة على تعزيز القدرة التنافسية للقطاع الطبى فى دولة ليبيا.
- ٤) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة فى القطاع الصحى.

### - المراجع :

#### اولا المراجع العربية :

١. عامر ، احمد محمد ( ٢٠١٦ ) " دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على الاداء فى بيئة الشركات الصناعية فى مصر " دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها
٢. منير ، السيد عبد الوهاب ( ٢٠٢٠ ) " اثر تطبيق آليات الحوكمة على الاداء المؤسسى : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة فى البورصة " مجلة الدراسات التجارية والبيئية ، مجلد ، العدد ١ ، الجزء الاول ، كلية التجارة ، جامعة بنها .
٣. ايوب ، ابو بكر احمد ( ٢٠١٩ ) " قياس مدى التزام البنوك بتطبيق قواعد واليات الحوكمة واثر ذلك على ادارة الجودة الشاملة - دراسة حالة شركة سابك بالمملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة ، الجامعة الاسلامية ، الاردن،
٤. ناصر الدين، يعقوب عادل ( ٢٠١٦ ) "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة" بحث مقبول للنشر فى الأعداد القادمة من مجلة تطوير الأداء الجامعي ، جامعة المنصورة
٥. محمد ، ابراهيم صابر ( ٢٠١٨ ) " دور تطبيق قواعد الحوكمة فى تحسين الاداء المؤسسى " ، مجلة الدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
٦. عبدى ، مريم و حمادة ، مروة ( ٢٠١٤ ) دور الحوكمة فى تحسن اداء المؤسسات العامة ، ماجستير فى العلوم السياسية ، جامعة ماب ، الجزائر.

### ثانيا المراجع الاجنبية :

1. Golam yevesta & holl e & kolamna k(2020) “The impact of corporate governance commitment on institutional performance by applying to banks in Poland “Knut Michelberger Corporate Governance Effects On Firm Performance: A Literature Review
2. Sibanda g & louma o& mohamed h (2019)”The relationship between applying governance rules and improving institutional performance in companies in Malaysia” Research And Education Foundation, P.P. 2 – 16.
3. Foula k & jon etaman & kolzaira f(2020) The impact of corporate governance on quality management in German companies” Managerial Auditing Journal, Vol. 15, N 3, pp. 52-65.
4. Dolam , A. J. , Krishnamurthy , S. and Solieri , S. A. (2019 ) , " Corporate Governance characteristics and the perceived quality : an empirical analysis " , Working Paper Series , ssrn
5. kark Ahmed , A ., and , Duellman , S.,( 2018) ," Accounting Conservatism and Bord of director characteristics – An empirical analysis" , Journal of Accounting & Economics, (Vol. 43).
6. Genula H, Thair U Adnan (2018) , " Impact of Quality Management on Profitability and Shareholders' Value - the Case of Jordanian Listed Commercial Banks (2011 - 2016) " American Academic & Scholarly Research Journal