

**OPEN ACCESS**

Received: 29/06/2025

Accepted: 22/09/2025

مجلة الدراسات



## The Impact of Total Quality Management on Improving Institutional Performance in Private Hospitals in the Capital, Sana'a

D. Fadhl Mohammed Ibrahim Al-Mahmodi\*

[d.fadl.almhmodi@gmail.com](mailto:d.fadl.almhmodi@gmail.com)

Faris Saleh Ali Al-Nawfi\*\*

[farsalnwy31@gmail.com](mailto:farsalnwy31@gmail.com)

### Abstract

This study examined the influence of Total Quality Management (TQM) on enhancing institutional performance in private hospitals located in Sana'a City, employing a descriptive-analytical methodology and utilizing questionnaires for data collection. The sample comprised 10 private hospitals, with 211 medical and administrative staff participating. Findings revealed a significant positive impact of TQM on institutional performance, alongside high levels of both TQM implementation and overall performance within these hospitals. The study recommended greater emphasis on TQM as a holistic organizational strategy driven by senior management to deliver continuously improving healthcare services, prioritize beneficiary needs, base decisions on reliable data, and strengthen employee training to elevate institutional effectiveness.

**Keywords:** Total Quality Management, Institutional Performance Improvement, Employee Training, Private Hospitals.

---

\* Associate Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics, Sana'a University, Republic of Yemen.

\*\* MBA Student, Department of Management and Economics, Faculty of Administrative Sciences, Saba University, Republic of Yemen.

**Cite this article as:** Al-Mahmodi, F. M. I. Al-Nawfi, F. S. A. (2025) The Impact of Total Quality Management on Improving Institutional Performance in Private Hospitals in the Capital, Sana'a, *Journal of Arts*, 13(4), 382 -404.  
<https://doi.org/10.35696/joa.v13i4.2865>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة

\* فارس صالح علي التوفي

[farsalnwfy31@gmail.com](mailto:farsalnwfy31@gmail.com)

د. فضل محمد إبراهيم محمودي

[d.fadl.almhmodi@gmail.com](mailto:d.fadl.almhmodi@gmail.com)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وتم اختيار (10) مستشفيات خاصة عينةً للدراسة، وتمثلت وحدة المعاينة في الكوادر الطبية والإدارية العاملة في هذه المستشفيات وقد بلغت (211) موظفًا موظفة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وجود مستويات مرتفعة في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً وجود مستويات مرتفعة للأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات، منها: إيلاء المستشفيات قيد الدراسة اهتماماً أكبر لإدارة الجودة الشاملة كونها عملية تنظيمية شاملة تتم من خلال تضافر جهود الإدارة العليا من أجل تقديم خدمات صحية تنسق بالتحسين المستمر، وتركز على المستفيدين وتخذل القرارات وفق المعلومات وتعزز جوانب التدريب لدى الموظفين من أجل تحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، تحسين الأداء المؤسسي، تدريب الموظفين، المستشفيات الخاصة.

\* أستاذ إدارة الأعمال المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

\*\* طالب ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارات والاقتصاد، كلية العلوم الإدارية، جامعة سبا، الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: محمودي، ف. م. وإنوفي، ف. ص. ع. (2025). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، مجلة الآداب، 13(4)، 382-404. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i4.2865>

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة (CC BY 4.0 International Attribution 4.0 International)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



## 1. المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة نمواً كبيراً ومتزايداً في قطاع الخدمات الذي أصبح يشغل مكانة متميزة في اقتصادات الدول، ومن بين القطاعات الخدمية التي تتحلّ موقعاً متميّزاً، نجد قطاع الخدمات الصحية وذلك بسبب الأهمية التي تفرضها طبيعة الخدمات التي يقدمها هذا القطاع واتصالها المباشر بصحة أفراد المجتمع وحياتهم. والاهتمام بها أصبح ظاهرة عالمية من أجل تلبية متطلبات المرضى وكسب رضاهem، والاستفادة من الموارد المتاحة على أكمل وجه بسبب الإقبال الكبير والمتسارع بصورة مستمرة في أعداد المرضى المتذمرين على المؤسسات الصحية، والتي يؤدي أحياناً إلى تدهور حالتهم الصحية.

ويعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهات المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهر الشموليّة لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكل فرد في المؤسسة، ومدى القيام بدوره، للحصول على نتائج هنائية، فالعامل الجيد في المؤسسة تكون نتائجه عالية الأداء، كما يسمى في تقليل المشاكل في المؤسسة. (الغنايم، 2025، ص 80).

ويعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطلباً أساسياً للمنظمات في هذا العصر، كونها تدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، مما يتطلب توظيف أبعادها من خلال عدد من السياسات والاستراتيجيات التي لا بد من اتباعها والعمل بها بما يساعد على النهوض بأداء هذه المنظمات إلى مستويات مرتفعة (العزب، 2020).

ويرتبط نظام إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي، إذ إنه مدخل للتحسين المستمر في عمليات المؤسسة، فتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر للعمليات، والرقابة على جودة الأداء والبحث والتطوير، وتمكن ومشاركة العاملين ينعكس بشكل كبير وإيجابي على الأداء الكلي المتميز للمنظمة.

## 2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المنظمات بما فيها قطاع الخدمات الصحية عدداً من المشكلات التي تعيق نموها وتجعلها غير قادرة على الاستمرار بالحصول على المركز التنافسي الرائد في السوق المستهدف، وترتبط هذه المشكلات بالأداء المؤسسي، فضلاً عن اختلاف مصادر الأداء المؤسسي بين المستشفيات الصحية الخاصة العاملة في هذا القطاع، حيث تؤكد بعض الدراسات المحلية على أن الأداء المؤسسي في المنظمات اليمنية يعترىه بعض القصور، والتدني في إنجاز المهام؛ ونطراً لذلك التدني باتت تواجهه عدم الرضا من قبل الموظفين: مما أدى إلى ضعف أدائهم وتباهيه في المؤسسات كل، كدراسة كل من (المنزوع، والسياغي، 2025؛ العمار، 2025؛ الأسد، والمحمودي، 2024؛ الميدمة، 2024؛ الشامي، ومطلق، 2024؛ سراع، 2024) وأيدت ذلك نتائج بعض الدراسات العربية كدراسة كل من (فاروق، 2024؛ العوادي، وكمون، 2024؛ إدريس، وأبو الرس، 2022؛ المواضية، والجعافرة، 2021).

وعطفاً على ما سبق فقد عزت بعض الدراسات المحلية تدني مستوى الأداء المؤسسي لعدد من التدابير أو الإجراءات المتخذة، والتي تعبّر في معظم الأحيان عن تغييرات في سياسة المستشفيات أو أنها ناتجة عن تأثيرها بالظروف المحيطة بها من أزمات سياسية أو اقتصادية أو حروب... إلخ، والتي ساهمت في تدني أدائها المؤسسي وضعفت تحقيق أهدافها المؤسسية كدراسة كل من (المنزوع، ودبر، 2024؛ الشامي، والصوفي، 2024؛ البحري، 2023).

ومن أجل تقليل الفجوة في تردي مستوى الأداء المؤسسي التي تعاني منها المنظمات الإنتاجية والخدمية اليمنية ومنها منظمات القطاع الصحي، فقد ناقشت الكثير من الدراسات المحلية موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بصفتها إحدى الفجوات مثل دراسة كل من (الفقية، 2017؛ الشامي 2020؛ اللهيبي 2021؛ الجناعي، 2021؛ العزب، 2022؛ الصياد، والسباعي، 2024) بشكل عام.



فيما اقتربت بعض الدراسات العربية لتحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات والقطاع الصحي تطبيق ومارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث رأت أنه في ظل البيئة الحركية والديناميكية للعمل ينبغي تغيير أساليب تقديم الخدمات الصحية لتلبية حاجات العملاء، ومن أهمها تبني إدارة الجودة الشاملة، وتطويرها باستمرار، كونها تعد الأهداف الداعمة لتوجهات المنظمة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتمثلة بالنمو والبقاء والاستمرار كدراسة كل من (العوادي، وكمون، 2024؛ حسين، وأخرون، 2023؛ المطيري، وأخرون، 2022؛ خروبي، وأخرون، 2021).

كذلك فإن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث مع بعض المسؤولين في بعض المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، قد عزت ضعف الأداء المؤسسي إلى عدد من العوامل، منها نقص في الكوادر الفنية والكادر الوظيفي، تدني مستوى الاهتمام بتطوير وتدريب الكوادر العاملة في المستشفيات، تعطل بعض الأجهزة وعدم الصيانة المستمرة لها يوثر على الأداء.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية

التالية:

أ- ما واقع إدارة الجودة الشاملة لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة؟

ب- ما مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة؟

## 3. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على قياس إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وتتفق منه بعض الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.
- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

## 4. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبيين أساسين هما:

### أ- الأهمية العلمية

▪ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي سعت الدراسة لمعالجته، وهو (إدارة الجودة الشاملة، والأداء المؤسسي) ومحاوله الربط بينهما.

▪ إثراء المكتبة اليمنية والعربيه بدراسة تتناول أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

### ب- الأهمية العملية

▪ تشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

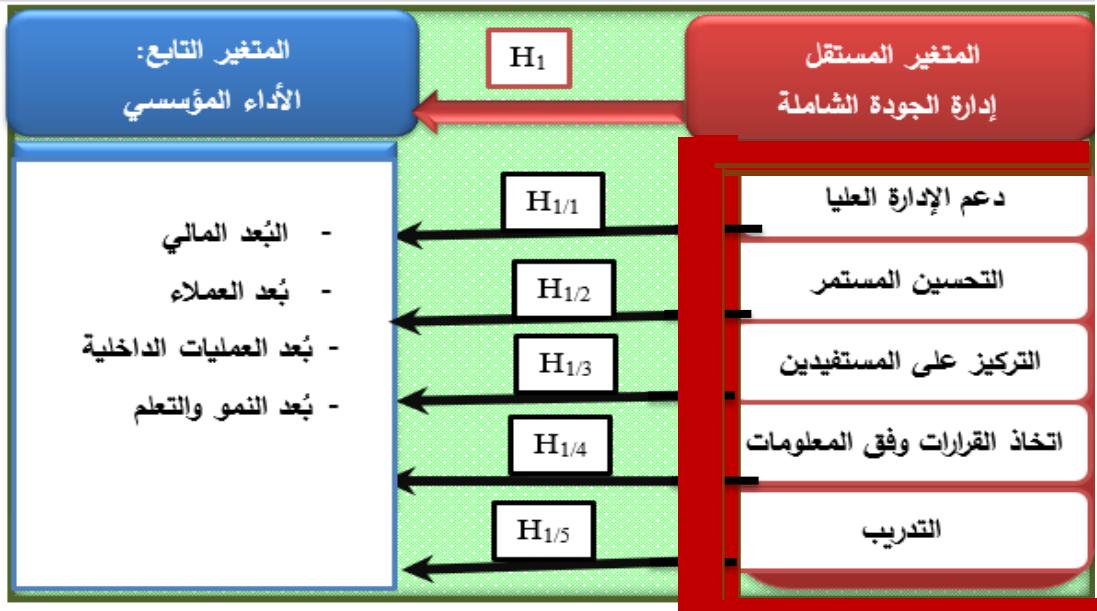
▪ نتائج ووصيات الدراسة قد تفيد المسؤولين وصناع القرار في المؤسسات الصحية في الاستفادة منها في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسساتهم.

## 5. متغيرات ونموذج الدراسة

- المتغير المستقل: (إدارة الجودة الشاملة) حيث تم الاعتماد على خمسة مبادئ (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الشاملة، والتدريب) بالاعتماد على عدد من الدراسات، منها دراسة كل من (الشامي، والصوفي، 2024؛ عمر، 2024؛ شجاع، 2024).



- المتغير التابع: (الأداء المؤسسي) تم اختيار أبعاد للأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) باعتماد على عدد من الدراسات منها دراسة كل من (المتنوع والسياغي، 2025؛ صغير، والمرهضي، 2024؛ الميدمة، والقطبي، 2024) وفق الشكل التالي:



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

#### 6. فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها ونموذجها المعرفي تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة. وتتفق منها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمه.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمه.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على المستفيدين في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمه.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتخاذ القرارات بناء على المعلومات الشاملة، في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمه.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمه.

## 7. حدود الدراسة

-**الحدود الموضوعية:** إدارة الجودة الشاملة بدلالة مبادئها (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الشاملة، والتدريب) والأداء المؤسسي من خلال (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

-**الحدود المكانية:** تم تنفيذ الدراسة في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

-**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

## 8. الدراسات السابقة

### أ- الدراسات المحلية

- أجرى المزروع، ودبر (2025) دراسة هدفت إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جودة الخدمات الطبية في المستشفيات العاملة في مدينة الحديدة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتكونت عينة الدراسة من (588) فرداً من الإداريين، الأطباء، الممرضين، المخبرين، الصيدليين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في جودة الخدمات الطبية في المستشفيات عينة الدراسة.

- كما أجرى الشامي، والصوفي (2024) دراسة هدفت إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في اليمن. وتم استخدام المنهج الكمي، بأسلوبه الوصفي والتحليلي والاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من مستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية والطبية والفنية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية. وتمأخذ عينة عشوائية طبقية شملت 50% من عدد الموظفين في كل وظيفة بلغ حجمها (444) مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في اليمن.

- وهدفت دراسة البحري (2023) إلى التعرف على أثر تطبيق الشفافية في إجراءات العمل على الأداء المؤسسي لدى مستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعاء، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المحسّن، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (230) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق الشفافية لدى مستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعاء. ووجود درجة تحقق متوسطة للأداء المؤسسي لدى مستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعاء. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية في إجراءات العمل على تحسين الأداء المؤسسي لدى مستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعاء

- في حين أجرى اللبيم (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، المشاركة والمبادرة، التحسين المستمر، نظم المعلومات، التركيز على العميل) بالأداء المؤسسي بهيئة مستشفى ذمار العام، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة البسيطة الطبقية التي بلغ حجمها (217) من أخصائيين وأطباء عموم، تمريض، فنيين، وإداريين وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الجودة الشاملة بشكل عام وبين الأداء المؤسسي. كما أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على أداء المؤسسي.



- هدفت دراسة (طيب، 2024) إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء، وقد تم تطبيق الدراسة على مستشفى النور بمكة المكرمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج ومن أبرزها: وجود أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء في مستشفى النور التخصصي على مستوى عالي على جميع المعايير (القيادة - رضا المستفيدين- تحسين جودة الخدمات- إدارة العمليات)، وأن مستوى الأداء الوظيفي في المستشفى مرتفع نسبياً.

- كما هدفت دراسة النويصر، وأخرون (2024) إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، وبلغ عددهم (86) مبحوثاً. وتم توزيع الاستبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التوجه الإستراتيجي، التدريب والتطوير) في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية.

- وأجرى إدريس وأخرون (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الشاملة) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في شركة كهرباء القدس وشركة كهرباء الشمال والبالغ عددهم (2072) موظفاً وتم اختيار عينة حجمها (320) مفردة بطريقة العينة العشوائية. وأوضحت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة لدى شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. ووجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى شركات توزيع الكهرباء في فلسطين.

## ج- الدراسات الأجنبية

- قام (Arhin, & Cobblah, 2024) بدراسة هدفت إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على رضا العمالء في أنظمة الرعاية الصحية، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للسلوك الوظيفي المبتكر للموظفين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في 5 مستشفيات في غانا. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والسلوك الوظيفي المبتكر للموظفين، وأن السلوك الوظيفي المبتكر للموظفين يمثل وسيطاً للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا العمالء في الرعاية الصحية.

- وهدفت دراسة (Ahmad, 2022) إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العمالء) على الأداء التنظيمي في قطاع الخدمات النيجيري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة حجمها (240) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أبرزها في الآتي: وجود مستويات مرتفعة في كل من إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات في قطاع الخدمات النيجيري. وأن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمات في قطاع الخدمات النيجيري.

## ثانياً: الإطار النظري

### 1. إدارة الجودة الشاملة

ويقصد بها تلك العملية التي تهدف إلى إضفاء صفة الجودة الشاملة على أداء الخدمة في المنظمات من حيث مشاركة العاملين، وتعليمهم، وتدريبهم والاستخدام الأفضل في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التركيز على الجمهور المستقبل للخدمة (العزب، 2020، ص 89؛ الشهري، 2025، 2025؛ Ahmed، 2024).

وتعرف بأنها: الإدارة القائمة على نظام التكامل والتفاعل ما بين المدخلات، ويشمل ذلك كلاً من الاستراتيجية، والأسلوب، والأجهزة، والموارد البشرية، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة وتحسين المخرجات، ويستوجب إيجاد عملية تشاركية ما بين الأطراف المختلفة. كما أنه يحقق مساهمة فاعلة لكافة القائمين والعاملين على عملية التحسين المستمر (طيب، 2024؛ الغامدي، 2025؛ الكريشي، 2022).

كما يشار إلى أنها فلسفة إدارية تستوعب كافة الأنشطة في المؤسسات، تهدف إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات من خلال التحسين المستمر للعمليات: لتحقيق توقعات العملاء، والوصول لأحسن فعالية ممكنة (شجاع، 2024، ص 13؛ الفوزان، 2024؛ الريعي والمطيري، 2024).

وينعرف الباحثان إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تستهدف كل أنشطة المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة لتحقيق احتياجات المستفيد عبر دعم الإدارة العليا، من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية وجهود تحسين المستمر بأسلوب منضبط يركز على العملاء، ويتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المعتمدة على أساليب التدريب.

### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو: تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيف في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهem، هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاثة فوائد تمثل في الآتي: (عبدالوهاب، 2017)

1. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثم تقليل التكاليف.

2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعميل: تركز الكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات المقدمة للعميل على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها، ومن ثم تكون هذه الإجراءات طويلة وجاءمة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبياً على العميل، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعميل.

3. تحقيق الجودة: وذلك من خلال تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، لأن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، ومن ثم زيادة شكوى المستقليين من الخدمات.

### أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

- دعم الإدارة العليا: التزام وتعهد الإدارة العليا في المؤسسات بتبني ثقافة الجودة في المنتجات أو الخدمات وفق المواصفات ونشرها بين الموظفين بحيث تلبي بصورة متناسبة توقعات المستفيد أو ما يفوقها (ناصر، 2021، ص 110؛ الكريشي، 2022؛ الريعي، والمطيري، 2024، 2025؛ Aben Ahmed، 2024).

- التحسين المستمر: منهج يعتمد على التحسين المستمر في العمليات، يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ينطلق من فلسفة الارتقاء بالجودة وضمان تلبية احتياجات العملاء (شجاع، 2024، ص 13).



- التركيز على المستفيدين: قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في أذواقهم ومتطلباتهم، وتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، في أسرع وقت وبأفضل جودة (إدريس، وأبو الرس، 2022، ص 389).
- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الشاملة: يقصد به اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات من خلال الاعتماد على البيانات والحقائق التي تعتبر أساس اتخاذ القرارات وحل المشكلات (عبد المطلب، والسكنى، 2020، ص 36).
- التدريب: نشاط منظم ومتخصص له وموجه، وهو أحد وسائل التطوير الإداري لتحسين ورفع كفاءة المتدربين أو رؤساء الأقسام، بهدف إجراء تطوير في سلوكهم أو صقل مهاراتهم بطريقة تجعلهم أكثر فاعلية (سلامة، 2021، ص 37).

## 2. الأداء المؤسسي:

- هو مجموعة الجهد المشتركة بين الإدارة والعاملين، والهادفة لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية المنشودة سواء كانت ربحية أم تنظيمية أم تدريبية، بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة ككل (العزب 2020، ص 90).
  - ويعرف بأنه: محصلة جهود المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها، وهو نتاج تفاعل الموارد البشرية والموارد المالية والمالية وعمليات الإدارة مع البيئة الداخلية والخارجية (إدريس، وأبو الرس، 2022، ص 384).
  - ويعرف الباحثان الأداء المؤسسي بأنه: عبارة عن محصلة لأداء سلسلة من العمليات والأنشطة التي تحدث في المستشفيات وفق مؤشرات قياس مالية وغير مالية تشمل الأبعاد الرئيسية الأربع (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، باعتبارها وسيلة أساسية وهامة لتقدير الأداء المؤسسي.
- أهداف الأداء المؤسسي:**
- يهم الأداء المؤسسي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات الخدمية ومن أبرزها ما يأتي: (عثمان، 2021، ص 123).

- 1) ربط استراتيجيات المنظمة ب مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- 2) المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل و قادر على التنافس يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
- 3) تحقيق أهداف المنظمات ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بأقل التكاليف والجهود.
- 4) نشر أفضل الممارسات وبيث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.
- 5) تحقيق التواصل التنظيمي الفاعل في كافة الاتجاهات وبين كل المستويات والعنابر مما يحقق التوافق التنظيمي ويسهم في تحسين مستويات الأداء.

**بعاد الأداء المؤسسي:**

- **البعد المالي:** مجموعة من مؤشرات الأداء المالي التي تعكس الأهداف قصيرة الأجل، ويركز هذا البعد على تقييم الأداء المالي للمنظمة بالمقارنة مع الأداء المالي للمنظمات المنافسة (مصطفى، 2022، ص 99).
- **بعد العملاء:** قدرة المؤسسات على خلق قيمة العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل يحقق لها الاستمرارية في المدى القصير والطويل (الدبي، 2021، ص 141).



- بُعد العمليات الداخلية: يقصد به قُدرة المؤسسات على تحسين كفاءة العمليات الداخلية بما يقلل التكاليف ويحسن من أداء الموظفين (محمد، 2023، ص 71).
  - بُعد النمو والتعلم: يقصد به مجموعة الأسس والإجراءات لتطوير وتنمية مهارات الكوادر البشرية من خلال برامج التدريب والتأهيل وضمان الاستمرارية في الابتكار لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق أهدافها طويلاً الأمد (فاروق، 2024، ص 342).
- ثالثاً: منهجية وإجراءات الدراسة**
1. **منهج الدراسة**
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي في هذه الدراسة وهو ما يتناسب مع الموضوع البحثي الراهن الذي يهدف إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، والتي سيتم إخضاعها للبحث والتحصي، أملاً في التوصل إلى نتائج ذات معنى يزيد من رصيد المعرفة عن الدراسة.
2. **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وتم اختيار 10 مستشفيات منها، فيما تمثلت وحدة المعاينة من الكوادر الطبية والفنية في المستشفيات عينة للدراسة حيث بلغت (621) من الكوادر الفنية والإدارية ذات العلاقة.
  3. **عينة الدراسة:** تم تحديد عينة الدراسة بواقع 40% من موظفي المستشفى والتي بلغت (249) إدارياً وفنياً، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة وبلغ عدد الاستبيانات المسترددة (211) مفردة، بنسبة استرداد بلغت (85%).

**جدول (1):**

**عينة الدراسة حسب المستشفى**

المستشفى	سنة التأسيس	المجتمع العينة	الاستبيانات المسترددة	غير المسترددة	نسبة الصلاحية للتحليل
مستشفى العلیاء الدولي	2018	60	24	18	%75
مستشفى الأوربي الحديث	2017	95	39	39	%100
المستشفى الاستشاري	2010	60	24	23	%96
مستشفى آزال النموذجي	1996	92	37	37	%100
مستشفى الأمل	2025	50	20	13	%65
مستشفى المودة	2019	55	22	18	%82
مستشفى الصحاب	2014	45	18	11	%61
مستشفى تونس	2007	62	25	15	%60
مستشفى أنا وطفلتي	2023	50	20	19	%95
مستشفى العاقل التخصصي	2024	52	21	18	%86
الإجمالي					%85
المصدر: من إعداد الباحثين.					



4. صدق وثبات الاستبابة:

جدول (2):

معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات

المعاملات	الأبعاد	معامل الثبات للأبعاد	الدلالة الإحصائية
ادارة الجودة الشاملة	دعم الادارة العليا	0.876	0.000
	تحسين المستمر	0.858	0.000
	التركيز على المستفيدين	0.809	0.000
	اتخاذ القرارات وفق المعلومات	0.861	0.000
	التدريب	0.919	0.000
الأداء المؤسسي	البعد المالي	0.729	0.000
	بعد العملاء	0.862	0.000
	بعد العمليات الداخلية	0.891	0.000
	بعد التنمو والتعلم	0.881	0.000
الثبات الكلي			0.854

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بيّنت النتائج في جدول (2) باستخدام معامل (ألفا كرو نباخ) أن جميع محاور الدراسة تتسم بالثبات حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور (0.854) وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، وهي مقبولة لأغراض الدراسة والتحليل، وكلما كانت قيمة (ألفا كرو نباخ) تقترب من الواحد الصحيح زاد ثبات الاتساق الداخلي (Sekaran, & Bougie, 2010).

## 5. مصادر حجم البيانات

**المصادر الثانوية:** اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى العديد من مصادر البيانات الثانوية، لعل أهمها الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والتقارير المنشورة، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

**المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من خلال تحديد كل من مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات والاعتماد على الاستبابة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تفريغ البيانات، وتحليلها من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss29).

**رابعاً: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات:**

### 1. نتائج التحليل الوصفي

وأقع إدارة الجودة الشاملة لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة

للإجابة عن السؤال الأول: ما وقع إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية، لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي:

## (3) جدول

## المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

م	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد	درجة التحقق
1	دعم الإدارة العليا	3.96	0.607	79.3	3	درجة تحقق مرتفعة
2	التحسين المستمر	4.00	0.621	80.0	2	درجة تحقق مرتفعة
3	التركيز على المستفيدين	4.01	0.541	80.2	1	درجة تحقق مرتفعة
4	اتخاذ القرارات وفق المعلومات الشاملة	3.87	0.557	77.3	4	درجة تحقق مرتفعة
5	التدريب	3.81	0.636	76.3	5	درجة تحقق مرتفعة
	إدارة الجودة الشاملة	3.93	0.511	78.6		درجة تحقق مرتفعة

نستخلص من معطيات الجدول رقم (3) أن اتجاهات عينة الدراسة كلها إيجابية حول واقع تطبيق ترتيب واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.93) بانحراف معياري قدره (0.511) ووزن مئوي قدره (678.6)، والوسط الحسابي هو أكبر من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة؛ مما يعني مستوى عالياً ودرجة تحقق مرتفعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة إجمالاً لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وتشير هذه النتائج إلى اهتمام إدارة المستشفيات عينة الدراسة (إدارة الجودة الشاملة) بما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين خدماتها الصحية المقدمة وتعزيز حضورها في البيئة اليمنية.

وعند النظر لترتيب واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة حسب مستوى التطبيق والتحقق، فقد تدرجت تنازلياً بدءاً بالتركيز على المستفيدين من الخدمة الصحية حيث حصل على أعلى وزن مئوي قدره (%80.2) بتقدير لفظي مرتفع، يليه مبدأ التحسين المستمر بوزن مئوي قدره (80%)، وجاء ثالثاً مبدأ دعم الإدارة العليا بوزن مئوي قدره (79.3%)، وحل رابعاً مبدأ اتخاذ القرارات وفق المعلومات الشاملة بوزن مئوي قدره (77.3%)، وكان أدناها تطبيقاً مبدأ التدريب بوزن مئوي قدره (676.3) وبتقدير لفظي مرتفع أيضاً، وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تمارس وتطبق في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة بمستويات عالية ومميزة. وهي بذلك تجحب عن تساؤل الدراسة الأول وتحقق الهدف الأول للدراسة.

## ■ واقع الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة

للإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية، لكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي كالتالي:



جدول (4)

## المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد الأداء المؤسسي

م	أبعاد الأداء المؤسسي	المتوسط	الانحراف المعياري الأهمية النسبية	ترتيب المتطلب	درجة التحقق والممارسة	الحسابي	م
1	البعد المالي	3.97	0.551	79.4	3	درجة تحقق مرتفعة	درجة تحقق مرتفعة
2	بعد العملاء	4.00	0.542	80.0	2	درجة تحقق مرتفعة	درجة تحقق مرتفعة
3	العمليات الداخلية	4.03	0.562	80.7	1	درجة تحقق مرتفعة	درجة تحقق مرتفعة
4	النحو والتعلم	3.96	0.675	79.2	4	درجة تحقق مرتفعة	درجة تحقق مرتفعة
	الأداء المؤسسي	3.99	0.477	79.8		درجة تحقق مرتفعة	

نستخلص من معطيات الجدول رقم (4) أن اتجاهات عينة الدراسة كلها إيجابية حول واقع الأداء المؤسسي من خلال أبعاده لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.99) بانحراف معياري قدره (0.477) وزن مئوي قدره (%)79.8، والوسط الحسابي هو أكبر من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعمول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة مما يعني مستوى عالياً ودرجة تحقق مرتفعة لأبعاد الأداء المؤسسي إجمالاً لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وتشير هذه النتائج إلى اهتمام إدارة المستشفيات عينة الدراسة بـأبعاد إنجاز الأداء المتوازن، كأبعاد ممثلة للأداء المؤسسي؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على المستثمرين ويشجعهم على المضي في مشروعهم، فضلاً عن تعزيز العلاقة مع العملاء وكسب ولائهم، وتقديم خدمات صحية ذات كفاءة، من خلال استقطاب الكوادر الفريدة التي تضييف قيمها حقيقة حال تواجدها في المستشفى.

وعند النظر لترتيب مستوى تواجد أبعاد الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، نجد أنها تدرجت تنازلياً حيث كان أعلىها توافراً بـبعد العمليات الداخلية بوزن مئوي قدره (80.7) بتقدير لفظي مرتفع، يليه بـبعد العملاء بوزن مئوي قدره (80.0) وحل ثالثاً بـالبعد المالي بوزن مئوي قدره (79.4)، وكان أدناها وبتقدير لفظي مرتفع أيضاً بـبعد النمو والتعلم بوزن مئوي قدره (79.2). ويمكن القول إن هذه النتائج قد أجابت على التساؤل الثاني للدراسة وحققت هدفها الثاني.

## 2. مناقشة فرضيات الدراسة

■ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإدارة الجودة الشاملة بدلالة مبادئها في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ولغرض اختبار الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد والبسط لقياس الأثر.

جدول رقم (5):

## معامل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة

المتغير المستقل	معاملات	اختبارات	معامل	معامل	قيمة F	قيمة
إدارة الجودة	0.677	15.206	0.000	الارتباط R	R <sup>2</sup>	القيمة المعنوية
الشاملة	إدراة الجودة الشاملة		0.725		46.2	القيمة المعنوية



من خلال الجدول (5) تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وتُعد أقل من مستوى (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.725)، وهذا يدل على أن هنالك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وبلغ معامل B (0.677)، كما تفسر هذه القيمة إلى أن الزيادة بنسبة وحدة واحدة (100%) في إدارة الجودة الشاملة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (67%) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلًا، عند درجة حرية (205.5) ومستوى معنوية (0.05) ومن تحليلات قيمة F المحسوبة (46.2)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (2.26)، ومن ثم يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ومن ثم يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة (0.05) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة".

وتتفق نتيجة العلاقة والأثر بين إدارة الجودة الشاملة مع الأداء المؤسسي في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الأسد، والمحمودي (2024) من أن هناك علاقة وأثراً بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، كما تتفق مع دراسة كل من (صغير، والمرهضي، 2024، الميدمة، والقطبي، 2022، الدين، والمخلوفي، 2024، الشامي، ومطلق، 2024، بن عبو، وحسيبة، 2024، عفانة، 2022، عريشي، والطراونة، 2022، تيمان، وأبو الرس، 2022، العزب، 2020).

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

جدول رقم (6):

معامل الانحدار البسيط لأثر دعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة

المتغير المستقل	معاملات	اختبارات	معامل الانحدار البسيط لأثر دعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة			
			قيمة F	معامل	معامل	المعنوية
المعنوية	القيمة	الارتباط R	المعنوية	القيمة	B	دعم الإدارة العليا
0.001	142.5	0.406	0.637	0.000	11.94	0.500

من خلال الجدول (6) تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وتُعد أقل من مستوى (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.637)، وهذا يدل على أن هنالك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين دعم الإدارة العليا والأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وبلغ معامل B (0.500)، كما تفسر هذه القيمة أن التغيير بدرجة واحدة في دعم الإدارة العليا ستؤدي إلى زيادة بمقدار (50%) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلًا، عند درجة حرية (210.1) ومستوى معنوية (0.05) ومن تحليلات قيمة F المحسوبة (142.5)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (6.76)، ومن ثم يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ومن ثم يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا عند مستوى دلالة (0.05) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة".



وتفق نتيجة العلاقة والأثر بين دعم الإدارة العليا مع الأداء المؤسسي في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الأسد، والمحمودي (2024) من أن هناك علاقة وأثراً بين دعم الإدارة العليا والأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، كما تتفق مع دراسة كل من (صغير، والمرهضي، 2024، تاج الدين، والمخلافي، 2024، الشامي، ومطلق، 2024، بن عبو، وحسيبة، 2024، عفانة، 2022، عريشي، والطراونة، 2022، تيمان، وأبو الرس، 2022، العزب، 2020).

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتحسين المستمر في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

جدول رقم (7):

معامل الانحدار البسيط لأثر التحسين المستمر في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة

المتغير المستقل		معاملات		اختبار T		معامل التحديد		قيمة F	المعنوية
التحسين المستمر	القيمة	R <sup>2</sup>	الارتباط	التحسين المستمر	القيمة	B	القيمة	القيمة	المعنوية
	0.001	142.5	0.406	0.637	0.000	11.94	0.500		

من خلال الجدول (7) تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وتُعد أقل من مستوى (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.637)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التحسين المستمر والأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وبلغ معامل B (0.500)، كما تفسر هذه القيمة أن التغيير بدرجة واحدة في التحسين المستمر ستؤدي إلى زيادة بمقدار (50%) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، عند درجة حرية (210,1) ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة F المحسوبة (142.5)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (6.76)، ومن ثم يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحسين المستمر في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ومن ثم يتم قبول الفرضية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر عند مستوى دلالة (0.05) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة".

وتفق نتيجة العلاقة والأثر بين التحسين المستمر الأداء المؤسسي في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الأسد، والمحمودي (2024) من أن هناك علاقة وأثراً بين التحسين المستمر والأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

■ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتركيز على المستفيدين من الخدمة الصحية في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

جدول (8):

معامل الانحدار البسيط لأثر التركيز على المستفيدين في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات

المتغير المستقل		معاملات		اختبار T		معامل التحديد		قيمة F	المعنوية
التركيز على المستفيدين	القيمة	R <sup>2</sup>	الارتباط	التركيز على المستفيدين	القيمة	B	القيمة	القيمة	المعنوية
	0.001	142.0	0.405	0.636	0.000	11.91	0.561		

من خلال الجدول (8) تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وتُعد أقل من مستوى (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.636)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التركيز على المستفيدين من الخدمة الصحية والأداء



أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة

المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وبلغ معامل B (0.561)، كما تفسر هذه القيمة أن التغيير بدرجة واحدة في التركيز على المستفيدين من الخدمة الصحية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (56%) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلًا، عند درجة حرية (210,1) ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة F المحسوبة (142.0)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (6.76)، ومن ثم يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتركيز على المستفيدين من الخدمة الصحية في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ومن ثم يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على المستفيدين من الخدمة الصحية عند مستوى دلالة (0.05) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة".

■ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لاتخاذ القرار بناءً على المعلومات الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

جدول (9):

معامل الانحدار البسيط لأثر اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات

قيمة F		معامل الارتباط R		اختبار T		معاملات		المتغير المستقل
القيمة المعنوية	R <sup>2</sup>			القيمة المعنوية	B	القيمة		اتخاذ القرار بناءً على المعلومات الشاملة
0.001	103.7	0.332	0.576	0.000	10.18	0.493		

من خلال الجدول (9) تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وتحتوى على أقل من مستوى (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.576)، وهذا يدل على أن هنالك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين اتخاذ القرار بناءً على المعلومات الشاملة والأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وبلغ معامل B (0.493)، كما تفسر هذه القيمة أن التغيير بدرجة واحدة في اتخاذ القرار بناءً على المعلومات الشاملة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (49%) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلًا، عند درجة حرية (210,1) ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة F المحسوبة (103.1)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (6.76)، ومن ثم يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاتخاذ القرار بناءً على المعلومات الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ومن ثم يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار بناءً على المعلومات الشاملة عند مستوى دلالة (0.05) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة".

■ **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتدريب في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.



## جدول رقم (10)

### معامل الانحدار البسيط لأثر التدريب في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات

المتغير المستقل	معاملات	اختبارات	معامل	معامل التحديد	قيمة F	المعنوية	القيمة	B
						القيمة	R <sup>2</sup>	الارتباط R
التدريب	0.447	10.72	0.000	0.596	0.355	114.9	0.001	المعنى

من خلال الجدول (10) تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وتعادل من مستوى (0.05)، وبطريق معامل الارتباط (0.596)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التدريب والأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وبطريق معامل B (0.447) كما تفسر هذا الارتباط بدرجة واحدة في التدريب ستؤدي إلى زيادة بمقدار (44%) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وبعود الباقى إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلًا، عند درجة حرية (210.1) ومستوى معنوية (0.05)، ومن تحليلات قيمة F المحسوبة (114.9)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (6.76)، ومن ثم يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتدريب في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، ومن ثم يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب عند مستوى دلالة (0.05) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة".

### خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

- كشفت نتائج التحليل عن ارتفاع في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا في المستشفيات عينة الدراسة بـ(مبادئ إدارة الجودة الشاملة) مما ينعكس بشكل إيجابي على تقديمها خدمات صحية متميزة وتعود قربة في مستوى الطموح والمثالية.
- حازت متطلبات إدارة الجودة الشاملة على تفاؤل في درجة التوافق والتطبيق لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، وتدرجت تنازلياً بدءاً بالتركيز على المستفيدين من الخدمة الصحية، يليه مبدأ التحسين المستمر، ثم دعم الإدارة العليا، فاتخاذ القرارات وفق المعلومات الشاملة، وكان أدناها التدريب بتقدير لفظي مرتفع.
- كشفت النتائج عن مستوى متميز في دعم واهتمام الإدارة العليا لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، حيث يُعد دعم الإدارة العليا أساس تناص المتطلبات الأخرى وحركتها في تحقيق أهداف المستشفى.
- تعتمد الإدارة العليا في المستشفيات قيد الدراسة على التحسين المستمر في الخدمات الصحية، وتشرك كوادرها في عملية التحسين.
- تحرص الإدارة العليا في المستشفيات قيد الدراسة على التركيز على المستفيدين من خدماتها الصحية والاهتمام بمتطلبات العملاء، وذلك من خلال تقييم رضاهم والاستجابة لشكواهم.
- حاز متطلب الإدارة بالحقائق على درجة تمثيل جيدة لدى المستشفيات قيد الدراسة بمستوى متميز، حيث يتم الاعتماد على الحقائق الواقعية عند اتخاذ القرارات.
- تمكّن إدارة المستشفيات العاملين البرامج والدورات التدريبية: لتعزيز مهاراتهم وتعظيم قدراتهم في تقديم الخدمات الصحية.



- 8) تبين أن هنالك مستوىً متميزاً في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات قيد الدراسة؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على المستثمرين، وتحسين وضعها التنافسي.
- 9) تدرجت أبعاد الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة تنازلياً؛ حيث كان أعلاها توافراً للعمليات الداخلية، يليه بعد العملاة، ثم البعد المالي، وكان أدناها -وبتقدير لفظي مرتفع أيضاً- بُعد النمو والتعلم.
- 10) تعرّض إدارة المستشفيات على تحسين البعد المالي للمستثمرين من خلال استغلال الموارد بطرق مثالية، وتعتمد إلى عمل نمو متوازن للإيرادات والنشاطات الاستثمارية.
- 11) تعرّض إدارات المستشفيات على تحسين أدائها المؤسسي عبر الاهتمام بالعملاة وكسب رضاهما، وبناء علاقة طويلة الأمد معهم، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 12) تبين أن هنالك اهتماماً كبيراً بتطوير العمليات الداخلية لدى المستشفيات قيد الدراسة، من خلال استغلال الموارد المتاحة وفق أفضل الممارسات.
- 13) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة، التدريب) في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة.

## الوصيات

1. ينبغي إنشاء وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي تعنى بإدارة الجودة، بحيث تتبع وتحافظ على تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة بمستوى عالٍ.
2. الاستمرار في تعزيز مبدأ التركيز على المستفيدين من الخدمة الصحية: لأنهم يشكلون المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال تلبية طلباتهم بجودة عالية.
3. الاستمرار في التحسين والتطوير، من خلال أحدث التقنيات ومواكبة التطورات المتسارعة في تقديم الخدمات الصحية.
4. على إدارة المستشفيات العمل على وضع خطة واضحة للجودة بمشاركة جميع الوحدات الإدارية، والعمل على تطبيقها والإشراف على تنفيذها من قبل الإدارة العليا؛ لرفع مستوى الجودة الشاملة في تلك المستشفيات.
5. ينبغي تزويذ العاملين بالمستشفيات بالتدريب النوعي الذي يرفع مهاراتهم ويعزز قدراتهم في فهم متطلبات المرضى والاستجابة لها بمرونة عالية.
6. على إدارة المستشفيات الاستمرار في تعزيز أدائها من خلال تحسين مستوى المركز المالي، والعمل على تحسين العمليات الداخلية للحفاظ على أدائها المؤسسي المتميز.
7. ينبغي للمستشفيات أن تستثمر في فهم احتياجات العملاة وتطلعاتهم، وتقديم خدمات صحية تفوق توقعاتهم، وتكتسب رضاهما.
8. ضرورة إنشاء نظام دوري لتقدير الأداء في المستشفيات قيد الدراسة، يركز على قياس تأثير مبادئ الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، ويساعد في تحديد المجالات التي تتطلب التحسين والتطوير.

## المراجع:

- إدريس، ف. وأبو الروس، ث. (2022). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. *المجلة العربية للنشر العلمي*. (40)، 376-404.



- الأسد، خ. والمحمودي، ف. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. 1(2), 680-711.
- البحري، ه. (2023). أثر تطبيق الشفافية في إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة حالة- مستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعاء، *مجلة جامعة البيضاء*. 24(2), 113-127.
- تاج الدين، ب. والملاхи، ع. (2024). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي دراسة حالة شركة يمن موبайл للهاتف النقال. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. 3(5), 50-81.
- الدبيعي، أ. (2021). *الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة وأثرهما في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عدن، اليمن.
- الريعي، ش.ع.أ.، والمطيري س.ه. (2024). مدى توافر معايير جودة بيئة التعلم في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الآداب*, 12 (4), 120-167. <https://doi.org/10.35696/arts.v12i4.2210>
- سراع، ش. (2025). دور تنمية الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*. 44(2), 773-742.
- الشامي، أ. والصوفي، س. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة على المستشفيات الخاصة في اليمن. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. 3(1), 558-574.
- شجاع، د. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة السورية الافتراضية.
- الشهراني س. ف. ع. (2025). برنامج تدريبي مقترن على بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير الكفايات الأكademية والمهنية لعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية. *الآداب للدراسات اللغوية والأدبية*, 7(3), 483-515. <https://doi.org/10.53286/arts.v7i3.2725>
- صغرى، ح. والمرهضي، س. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. 1(1), 107-144.
- العزب، ح. (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية. موقته للبحوث والدراسات. 35(2), 81-134.
- العزب، ع. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أذال للتنمية البشرية.
- العمار، ع. (2025). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال في الجمهورية اليمنية- محافظة الحديدة. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*. 43(4), 714-744.
- العوادي، أ. وكمون، ع. (2024). حوكمة المستشفيات ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي: مستشفى الحسين العسكري انموذجاً. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعية*. 78(1), 529-538.
- عبدالمطلب، إ. والسكنبي، م. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM): بالتطبيق على عينة لرأي العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. *مجلة المتنقل للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 6(2), 49-11.



- عبدالوهاب، م. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية في السودان: دراسة حالة مجموعه شركات معاوية البرير [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النيلين.
- الغامدي، س. م. س. ا.، محمد ع. م. س. (2025). التوجهات البحثية في مناهج وطرق تدريس اللغة العربية في مملكة البحرين. <https://doi.org/10.53286/arts.v7i3.2724> 482-452.
- الغنايم، ع. وغوش، ا. وشمسى، م. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. 6(64)، 74-95.
- فاروق، م (2024). أثر الحكومة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظي القاهرة والجيزة. *مجلة البحوث الإدارية*. 42(2)، 40-42.
- الفوزان، ع. ا. ب. ع. ا. ب. إ. (2024). التواصل باللغة العربية خارج الصف لدى متعلمي العربية من غير الناطقين بها: الفرص والمعوقات. *الآداب للدراسات اللغوية والأدبية*. 6(4)، 612-635. <https://doi.org/10.53286/arts.v6i4.2199>
- الكريشي، ح. ض. ا. م. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق في اليمن. *مجلة الآداب*. 1(24)، 699-748. <https://doi.org/10.35696/v1i24.915>
- المطيري، ع. وأل حسيني، م. والعنزي، م. (2022). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 6(29)، 22-42.
- المواضية، ي. والجعافرة، ع. (2021). أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*. 7، 169-203.
- المتزوع، ز. ودبر، ع. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الطبية دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات العاملة في الحديدة - اليمن. *مجلة جامعة البيضاء*. 6(3)، 80-92.
- النويصر، ن. وغوش، ا. وشمسى، م. (2025). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. 6(66)، 6-36.
- اللهيم، م. (2021). علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي في هيئة مستشفى ذمار العام [رسالة ماجستير غير منشورة]. الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا.

#### References

- Abd Al-Mutalib, I., & Al-Sikaiti, M. (2020). *The impact of organizational culture on enhancing total quality management (TQM): Applied to a sample of employees' opinions in the Supreme Council for Total Quality*. *Al-Mithqal Journal for Economic and Administrative Sciences*, 6(2), 11-49, (in Arabic).
- Abd Al-Wahhab, M. (2017). *The impact of total quality management on the performance of the food industry sector in Sudan: A case study of Muawiya Al-Barir Group* [Unpublished doctoral dissertation]. Al-Neelain University, (in Arabic).
- Abukhader, K. Caglar, D. (2021). The effects of total quality management practices on employee performance and the effect of training as a moderating variable. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 521-528. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.3.009>



- Abukhader, K, Dilber Caglar. (2021). The effects of total quality management practices on employee performance and the effect of training as a moderating variable. *Uncertain Supply Chain Management* 9(3):521-528
- Ahmad, M.(2022). The impact of total quality management on the performance of organizations in the Nigerian service sector. *World Journal of Management and Business Studies*, 2(3). ISSN: 2795-2525.
- Ahmad, Mahmoud Abbas. (2022). the impact of total quality management on the performance of organizations in the Nigerian service sector, *World Journal of Management and Business Studies*, (ISSN: 2795-2525) Vol. 2, No 3.
- Ahmed, M. R. A. (2025). Accreditation and Quality Assurance: Exploring Impact and Assessing Institutional Change in the US and Saudi Arabian Higher Education Institutions. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 7(1), 626–639. <https://doi.org/10.53286/arts.v7i1.2419>
- Al-Ammar, A. (2025). *The impact of using the balanced scorecard on strategic flexibility: A field study on employees of the Yemen Company for Mills and Silos in Al-Hodeidah Governorate, Republic of Yemen*. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, (43), 714–744, (in Arabic).
- Al-Asad, Kh., & Al-Mahmoudi, F. (2024). *The impact of total quality management implementation on institutional performance of Yemeni commercial banks operating in the Capital Secretariat*. *Sana'a University Journal for Humanities*, 1(2), 680–711, (in Arabic).
- Al-Awadi, A., & Kammoun, A. (2024). *Hospital governance and its role in achieving institutional performance: A model of Al-Hussein Military Hospital*. *Journal of the Islamic University College*, (78), 529–538, (in Arabic).
- Al-Azab, A. (2022). *The impact of total quality management on improving competitive advantage: A field study of a sample of private universities in the Capital Secretariat* [Unpublished master's thesis]. Azal University for Human Development, (in Arabic).
- Al-Azab, H. (2020). *The impact of applying total quality management principles on institutional performance in Jordanian telecommunications companies*. *Mu'tah Journal for Research and Studies*, 35(2), 81–134, (in Arabic).
- Al-Bahri, H. (2023). *The impact of transparency in work procedures on institutional performance: A case study of Al-Sabeen Hospital for Maternity and Childhood in the capital Sana'a*. *Al-Bayda University Journal*, 2(24), 113–127, (in Arabic).
- Al-Duba'i, A. (2021). *Emotional intelligence and servant leadership and their impact on organizational performance: A field study in Yemeni commercial banks* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Aden, Yemen, (in Arabic).
- Al-Fozan, A. B. A. B. I. (2024). Arabic Language Communication Outside the Classroom among Non-Native Learners: Opportunities and Challenges. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 6(4), 612–635, (in Arabic). <https://doi.org/10.53286/arts.v6i4.2199>
- Al-Ghamdi, S. M. S. A.-D., & Mohammed, A. M. S. (2025). Research Trends in Arabic Language Curriculum and Teaching Methods in the Kingdom of Bahrain. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 7(3), 452–482, (in Arabic). <https://doi.org/10.53286/arts.v7i3.2724>
- Al-Ghunaim, A., Ghosh, A., & Shamsi, M. (2025). *The role of strategic planning in improving institutional performance: A field study on a group of small and medium-sized enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia*. *International Journal for Publishing Research and Studies*, 6(64), 74–95, (in Arabic).
- Al-kurshomi, H. D. M. (2022). The Impact of the Application of Total Quality Management on the Performance of Public Service Employees in the Ministry of Public Works and Roads in Yemen. *Journal of Arts*, 1(24), 699–748, (in Arabic). <https://doi.org/10.35696/v1i24.915>
- Allahim, M. (2021). *The relationship between total quality management and institutional performance at Dhamar General Hospital Authority* [Unpublished master's thesis]. Yemeni Academy for Graduate Studies, (in Arabic).
- Allanson, P. Notar, C. (2020). Statistics as measurement: 4 scales/levels of measurement. *Education Quarterly Reviews*, 3(3), 375–385. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.03.03.134>



- Allanson, Patricia E., and Notar, Charles E. (2020). Statistics as Measurement: 4 Scales/Levels of Measurement. In: *Education Quarterly Reviews*, Vol.3, No.3, 375-385
- Al-Manzoo', Z., & Dabar, A. (2024). *The impact of total quality management application on improving the quality of medical services: An applied study on a sample of hospitals operating in Al-Hodeidah, Yemen*. *Al-Bayda University Journal*, 6(3), 80–92, (in Arabic).
- Al-Mawadhiya, Y., & Al-Jaafra, A. (2021). *The impact of quality of work life on institutional performance: An applied study on private hospitals operating in Zarqa Governorate*. *Al-Hussein Bin Talal University Journal for Research*, 7, 169–203, (in Arabic).
- Al-Mutairi, A., Al-Husaynah, M., & Al-Anzi, M. (2022). *Total quality management and its effect on employees' performance in the health sector: An applied study on public sector hospitals in Riyadh*. *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 6(29), 22–42, (in Arabic).
- Al-Nuwasir, N., Ghosh, A., & Shamsi, M. (2025). *The impact of total quality management application on improving institutional performance in the Kingdom of Saudi Arabia: A field study on a group of charitable organizations in Riyadh*. *International Journal for Publishing Research and Studies*, 6(66), 6–36, (in Arabic).
- Al-Rubaie, S. A. A., & Almutairy, S. H. (2024). Quality Standards Availability in the Learning Environment of Early Childhood Schools in Mecca from the Perspectives of Female Educators. *Journal of Arts*, 12(4), 120–167, (in Arabic). <https://doi.org/10.35696/arts.v12i4.2210>
- Al-Shahrani, S. F. A. (2025). A Proposed Training Program Based on Selected Artificial Intelligence Applications to Develop the Academic and Professional Competencies of Secondary School Arabic Language Teachers. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 7(3), 483–515, (in Arabic). <https://doi.org/10.53286/arts.v7i3.2725>
- Al-Shami, A., & Al-Sufi, S. (2024). *The impact of total quality management on improving organizational performance: A case study on private hospitals in Yemen*. *Sana'a University Journal for Humanities*, 3(1), 558–574, (in Arabic).
- Arhin, E. P., & Cobblah, C. (2024). Total quality management implementation practices and customer satisfaction: The role of innovative employee behavior and employee empowerment. *Management Research Quarterly*, 1(1), 26–41. <https://doi.org/10.63029/cxnsxa68>
- Arhin, E. P., & Cobblah, C. (2024). Total quality management implementation practices and customer satisfaction: the role of innovative employee behavior and employee empowerment
- Farouk, M. (2024). *The impact of governance on institutional performance: A field study on hospitals and educational institutes in Cairo and Giza governorates*. *Journal of Administrative Research*, 42(2), 1–40, (in Arabic).
- Grossu-Leibovica, D., & Kalkis, H. (2023). Total quality management tools and techniques for improving service quality and client satisfaction in the healthcare environment: A qualitative systematic review. *Management Science Letters*, 13(2), 118–123. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2022.11.016>
- Grossu-Leibovica, D., & Kalkis, H. (2023). Total quality management tools and techniques for improving service quality and client satisfaction in the healthcare environment: A qualitative systematic review. *Management Science Letters*, 13(2), 118–123
- Ibrahim, F., & Abu Al-Rous, Th. (2022). *The role of total quality management application in improving the level of institutional performance: An applied study on electricity distribution companies in Palestine*. *The Arab Journal for Scientific Publishing*, 40, 376–404, (in Arabic).
- Saghir, H., & Al-Marhadi, S. (2024). *The impact of total quality management on strategic performance: A field study on Yemeni telecommunications companies in the Capital Secretariat*. *Sana'a University Journal for Humanities*, 1(1), 107–144, (in Arabic).
- Sekaran, & Bougie, (2010) *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2019). "Research Methods for Business: A Skill Building Approach". 7th edition, John Wiley & Sons.



- Sekaran, U. Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sekaran, U. Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Shuja, D. (2024). *The impact of total quality management application on improving the quality of health services* [Unpublished master's thesis]. Syrian Virtual University, (in Arabic).
- Suraa, Sh. (2025). *The role of green human resource development in improving the institutional performance of Yemeni universities*. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, (44), 742–773, (in Arabic).
- Taj Al-Din, B., & Al-Mukhlafi, A. (2024). *The effect of applying total quality management principles on strategic performance: A case study of Yemen Mobile Company for Mobile Phones*. *Sana'a University Journal for Humanities*, 3(5), 50–81, (in Arabic).

