Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies
المجلة الشاملة للدراسات الإنسانية التربوية
Volume 2, Issue 2, 2026, Pages: 678-692
Journal homepage :http://cjhes.com.ly/index.php/cjhes/en/index

The Impact of Total Quality Management on Improving Organizational Performance: An Applied Study on Bani Walid General Hospital

Tahir Daw Khalifa *
Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Bani Waleed University, Libya

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على مستشفى بني وليد العام)

طاهر ضوء خليفة *
قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا

*Corresponding author: Tahirda31@bwu.edu.ly

Received: April 16, 2026	Accepted: May 23, 2026	Published: June 06, 2026

Abstract:
The study aims to identify the impact of Total Quality Management (TQM) on improving organizational performance, through an applied study at Bani Walid General Hospital, in light of the increasing challenges facing health institutions and their continuous endeavor to raise service quality and achieve performance efficiency and effectiveness. The study focuses on several TQM dimensions: top management commitment, customer focus, continuous improvement, employee involvement, and training as key factors affecting organizational performance levels. The study adopted the descriptive-analytical method, using a questionnaire as the primary tool to collect data from a sample of hospital staff. Data were analyzed using appropriate statistical methods to test hypotheses and measure the relationship between study variables. The study found a statistically significant impact of applying TQM principles on improving organizational performance, as quality practices contributed to enhancing administrative and service performance efficiency, improving health service quality, and fostering patient and employee satisfaction, in addition to supporting a culture of continuous improvement within the institution. Results also showed that top management commitment and employee training are among the most influential dimensions in achieving effective organizational performance. Based on the results, the study recommended strengthening the application of TQM principles within health institutions, providing continuous training programs for employees, developing performance evaluation systems, and supporting a quality culture that contributes to raising the efficiency of health institutions and achieving their strategic goals.

Keywords: Total Quality Management, Organizational Performance, Performance Improvement, Health Institutions, Health Service Quality, Continuous Improvement, Patient Satisfaction, Operational Efficiency, Health Management, Bani Walid General Hospital.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الملخص
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى بني وليد العام، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الصحية وسعيها المستمر إلى رفع مستوى جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. ركزت الدراسة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام الإدارة العليا، والتركيز على رضا المستفيد، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتدريب، باعتبارها عوامل رئيسية تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بالمستشفى. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أسهمت ممارسات الجودة في رفع كفاءة الأداء الإداري والخدمي، وتحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز رضا المرضى والعاملين، ودعم ثقافة التحسين المستمر. كما أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا وتدريب العاملين يعدان من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، وتطوير نظم تقييم الأداء، ودعم ثقافة الجودة والتحسين المستمر بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات الصحية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي، تحسين الأداء، المؤسسات الصحية، جودة الخدمات الصحية، التحسين المستمر، رضا المرضى، الكفاءة التشغيلية، الإدارة الصحية، مستشفى بني وليد العام.

المقدمة:
تُعد المؤسسات الصحية من أكثر المؤسسات تأثرًا بالتغيرات والتحديات المعاصرة، نظرًا لارتباط خدماتها المباشر بصحة الإنسان وسلامته، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة السعي المستمر نحو تحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة أدائها المؤسسي. وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات الصحية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على تعزيز الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي، ويأتي في مقدمة هذه الأساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعد من أبرز المداخل الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة (الطائي، 2021).
وتقوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة، من خلال التركيز على رضا المستفيدين، وتعزيز العمل الجماعي، والاعتماد على المشاركة الفاعلة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، إضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والإبداع والتطوير المستمر (الدرادكة والشبول، 2020). كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين العمليات الإدارية والفنية داخل المؤسسات الصحية بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.
وقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام واسع في القطاع الصحي، نظرًا لدوره الفاعل في تحسين الخدمات الصحية، وتقليل الأخطاء الطبية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز رضا المرضى والعاملين على حد سواء. وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي من خلال تحسين فعالية العمليات الإدارية والطبية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية، وتحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات الصحية (الزعبي، 2019).
وفي هذا الإطار، يُعد مستشفى بني وليد العام من المؤسسات الصحية الحيوية التي تسعى إلى تطوير خدماتها الصحية وتحسين مستوى أدائها المؤسسي لمواجهة التحديات المتزايدة التي يشهدها القطاع الصحي الليبي. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل مستشفى بني وليد العام، من خلال دراسة واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتحليل مستوى الأداء المؤسسي، وقياس طبيعة العلاقة بينهما.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وتسعى الدراسة كذلك إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يُسهم في دعم متخذي القرار في القطاع الصحي، من خلال تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في تبني ممارسات فعالة لإدارة الجودة الشاملة، بما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وتعزيز رضا المرضى، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل المستشفى، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تطوير القطاع الصحي بشكل عام.

المبحث الاول: الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير القطاع الصحي في ليبيا، لا تزال المستشفيات العامة تعاني من تحديات متعددة تؤثر في كفاءة أدائها وجودة الخدمات التي تقدمها. ويُعد مستشفى بني وليد العام نموذجًا لهذه المؤسسات التي تواجه ضغوطًا متزايدة تتعلق بارتفاع الطلب على الخدمات الصحية، ومحدودية الموارد، وتباين مستوى الأداء الإداري والطبي.

وتبرز المشكلة في وجود فجوة بين متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والممارسات الفعلية داخل المستشفى، الأمر الذي ينعكس في عدد من المؤشرات السلبية، من بينها تزايد شكاوى المستفيدين، وطول فترات الانتظار، وعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. ويثير ذلك تساؤلات حول مدى تبني إدارة المستشفى لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث، ومدى انعكاس هذا التبني على تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، والكشف عما إذا كان تطبيق هذه المبادئ يسهم فعليًا في الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية المقدمة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بمستشفى بني وليد العام؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تبني الكوادر الإدارية والطبية بمستشفى بني وليد العام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي بالمستشفى في ضوء مؤشرات جودة الخدمة الصحية، والكفاءة التشغيلية، ورضا المستفيدين؟
3. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة

1.التعرف على مدى إدراك وتبني الكوادر الإدارية والطبية بمستشفى بني وليد العام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، المتمثلة في التزام القيادة، تدريب العاملين، والتركيز على المريض.

2.قياس مستوى الأداء المؤسسي في المستشفى من خلال مؤشرات جودة الخدمة الصحية، الكفاءة التشغيلية، ورضا المستفيدين.

3.الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغيرًا مستقلاً، والأداء المؤسسي باعتباره متغيرًا تابعًا.

4.التعرف على التحديات والمعوقات التنظيمية والمالية والبشرية التي تحد من التطبيق الفعّال لإدارة الجودة الشاملة داخل المستشفى.

5.اقتراح توصيات عملية وعلمية تسهم في تحسين الأداء الإداري والطبي وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة.

أهمية الدراسة

الاهمية العلمية :تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصحية، باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تُعد

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور فاعل في تطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. كما تكتسب الدراسة أهميتها من ارتباطها بقطاع حيوي يتمثل في القطاع الصحي، الذي يُعد من أكثر القطاعات حاجةً إلى تطبيق مفاهيم الجودة والتحسين المستمر نظرًا لارتباط خدماته المباشر بصحة الإنسان وسلامته. وتسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية والإدارية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، من خلال تقديم معالجة علمية وتحليلية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبيان مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسات الصحية. كما تعمل الدراسة على تعزيز الجانب المعرفي المرتبط بمفاهيم الجودة الشاملة، وأبعادها المختلفة، وآليات تطبيقها، وانعكاساتها على الأداء المؤسسي.

وتبرز الأهمية العلمية للدراسة في عدة جوانب، من أهمها:

- تقديم إطار نظري متكامل يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأبعادها، ومبادئها الأساسية، وآليات تطبيقها في المؤسسات الصحية .
- توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من منظور علمي وتحليلي قائم على الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية .
- الإسهام في دعم الدراسات السابقة من خلال تقديم نتائج علمية حديثة يمكن الاستفادة منها في تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة الصحية .
- توفير قاعدة معرفية يمكن أن تشكل مرجعًا علميًا للباحثين والدارسين المهتمين بموضوع الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
- فتح المجال أمام إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجالات ذات صلة، خاصة فيما يتعلق بتطوير الأداء المؤسسي في القطاع الصحي باستخدام المداخل الإدارية الحديثة .

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسهم في تعزيز الفهم العلمي لأهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات الصحية، بما يتلاءم مع المتغيرات والتحديات المعاصرة التي يشهدها القطاع الصحي على المستويين المحلي والدولي.

الأهمية العملية : تتمثل الأهمية العملية (التطبيقية) لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين واقع الأداء داخل المؤسسات الصحية، وبشكل خاص مستشفى بني وليد العام، وذلك من خلال تقديم توصيات ومقترحات عملية قائمة على نتائج ميدانية واقعية.

وتتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في عدة جوانب، من أبرزها:

- مساعدة متخذي القرار في المستشفى على تبني أساليب حديثة في الإدارة تعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة من خلال التركيز على رضا المرضى وجودة الأداء
- دعم الإدارة العليا في تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة
- المساهمة في رفع مستوى أداء العاملين من خلال الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر
- تعزيز ثقافة الجودة داخل المستشفى بما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل
- تقديم نموذج عملي يمكن تطبيقه في مؤسسات صحية أخرى مشابهة

كما توفر هذه الدراسة أدوات عملية لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء المؤسسي، مما يساعد في تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر والتميز المؤسسي.

فرضيات الدراسة:

تنطلق فرضيات الدراسة من التساؤلات البحثية، وتنقسم إلى فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

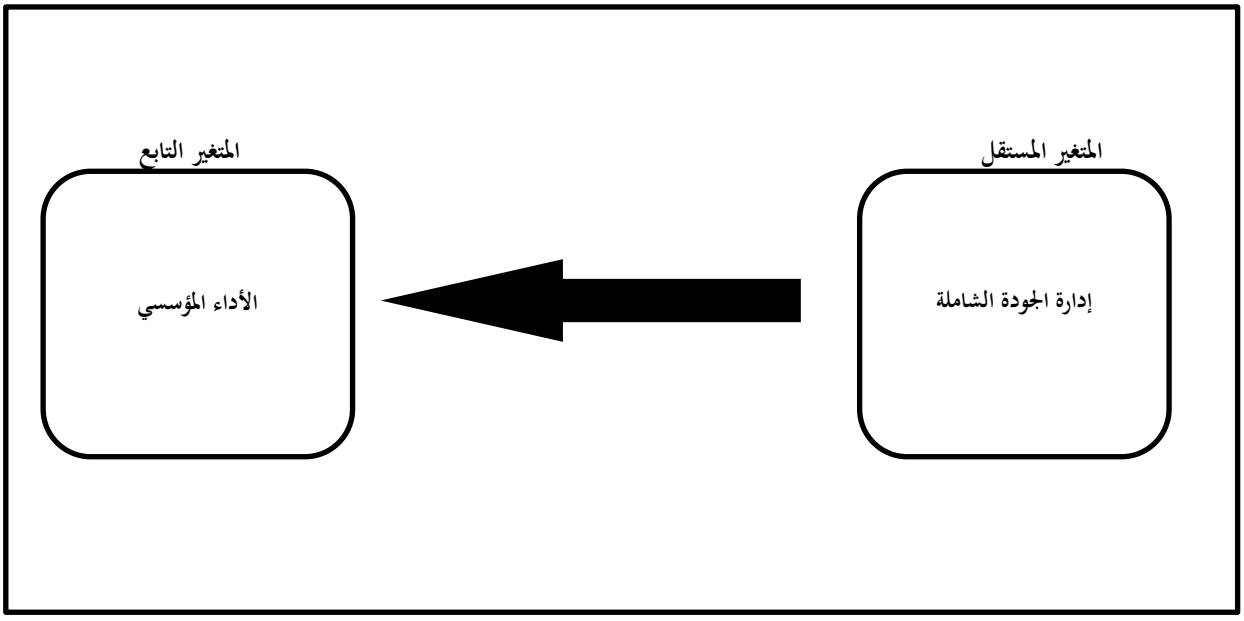
أولاً: الفرضية الرئيسية

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بمستشفى بني وليد العام.

ثانياً. الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
الفرضية الفرعية الاولي:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفى.
الفرضية الفرعية التانية:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على رضا المريض في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفى.
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفى.
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة وتدريب العاملين في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفى.

حدود الدراسة
1- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على تناول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال التركيز على أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: التزام الإدارة العليا، والتركيز على رضا المستفيد، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين والتدريب، وقياس أثرها في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصحية.
2- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مستشفى بني وليد العام باعتبارها المؤسسة محل الدراسة.
3- الحدود الزمنية: خلال الربع الاخير من العام 2025م.



الشكل (1) نموذج دراسة (تصميم الباحث)

المبحث الثاني : الدارسات السابقة والاطار النظري
الدارسات السابقة
-دراسة (المصري، 2019)، بعنوان: أثر تدريب العاملين ومشاركتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج التدريب والتطوير في رفع

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من العاملين في عدد من المؤسسات الخدمية. وأظهرت النتائج أن التدريب المستمر يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما يعزز قدرتهم على تطبيق معايير الجودة وتحسين جودة الخدمات. وأكدت الدراسة كذلك أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالجودة تؤدي إلى زيادة الانتماء الوظيفي وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

- **دراسة (عبدالسلام والشيخي والعوامي2020)**،بعنوان **دور التحسين المستمر في تطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية الليبية**، مع التركيز على أثر التحسين المستمر في رفع جودة الأداء الإداري والخدمات الصحية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات.وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر يسهم في تقليل الأخطاء الإدارية والطبية، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الصحية، بالإضافة إلى تحسين رضا المرضى والعاملين. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات الصحية التي تعتمد على التحسين المستمر تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- **دراسة (الزهراني 2021) بعنوان: أثر التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي** في المستشفيات العامة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة من القيادات الإدارية والعاملين بالمستشفيات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بصورة كبيرة على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة ودعمها لبرامج التطوير والتحسين المستمر. كما أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الجودة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية ورضا المستفيدين مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة.

- **دراسة (العتيبي 2022) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي** بالمؤسسات الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مدى التزام الإدارات الصحية بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وانعكاس ذلك على جودة الخدمات الصحية المقدمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (210) موظفين من العاملين الإداريين والفنيين بالمستشفيات الحكومية.

ركزت الدراسة على مجموعة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، تمثلت في دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على رضا المستفيدين، وتدريب العاملين. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن التزام الإدارة العليا يعد أكثر الأبعاد تأثيرًا في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية.

-**دراسة(Talib, Rahman & Qureshi 2021) بعنوان : أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي** بالمؤسسات الصحية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على عدد من المستشفيات والمؤسسات الصحية. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي باستخدام التحليل الإحصائي لقياس العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي.وقد أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء الإدارية والطبية، كما يسهم في زيادة رضا المرضى والعاملين وتحقيق التميز المؤسسي. وأكدت الدراسة أن التدريب المستمر ودعم القيادة الإدارية يمثلان عنصرين أساسيين في نجاح تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحية.

-**دراسة(Santos & Millan 2019) بعنوان: العلاقة بين رضا العاملين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة** داخل المؤسسات الصحية، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام بيانات تم جمعها من عدد من العاملين بالمؤسسات الصحية الأوروبية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين بيئة العمل الداعمة للجودة وارتفاع مستويات الأداء المؤسسي والإنتاجية. كما أكدت الدراسة أن تحسين بيئة العمل وزيادة مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار يسهمان في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق الجودة في الخدمات الصحية.

-**دراسة(Oakland 2020)** ركزت دراسة John S. Oakland **بعنوان أهمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلًا إداريًا حديثًا لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي** في المؤسسات الخدمية

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

والإنتاجية. وأوضح الباحث أن نجاح الجودة الشاملة يعتمد على تكامل مجموعة من العناصر، أهمها القيادة الإدارية الفعالة، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين.كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الجودة الشاملة تحقق معدلات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وتكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية. وأشارت الدراسة كذلك إلى أن الجودة الشاملة أصبحت ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار إداري.

-دراسة(Goetsch & Davis 2018) تناولت دراسة David L. Goetschو Stanley B. Davis **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء التنظيمي** بالمؤسسات المختلفة. وأكدت الدراسة أن تطبيق الجودة الشاملة يساعد المؤسسات على تقليل الأخطاء وتحسين العمليات التشغيلية وتحقيق رضا المستفيدين.كما أوضحت الدراسة أن الجودة الشاملة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر والعمل الجماعي، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية تكامل الأنظمة الإدارية والمالية في تعزيز الأداء، حيث أشارت دراسة (Alaqeeli, 2025) إلى أن جودة نظام الرقابة الداخلية والمعلومات المالية تعد ركيزة أساسية لنجاح عملية اتخاذ القرار، وهو ما يتقاطع مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية. وفي سياق تعزيز كفاءة الموارد البشرية، أظهرت نتائج دراسة (Sahl & Abouqurain, 2025) أن التدريب المستمر يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين، وهو بُعد جوهري اعتمدت عليه الدراسة الحالية لرفع مستوى الأداء في مستشفى بني وليد العام. ومن منظور أوسع، أوضحت دراسة (Elelam, 2025) دور الحوكمة الرشيدة للموارد العامة في تحقيق التنمية المستدامة، مما يدعم توجه الدراسة الحالية في ربط ممارسات الجودة بتحقيق الأهداف المؤسسية طويلة المدى. كما قدمت دراسة (Almanqoush, 2025) رؤية تحليلية حول التحديات التنظيمية في بيئة جامعة بني وليد، مما يوفر إطاراً استرشادياً لفهم معوقات التطبيق الإداري في المؤسسات العامة بالمنطقة ذاتها، وهو ما يثري التحليل التطبيقي لهذه الدراسة.

الإطار النظري

يتضمن الاطار النظري متغيرات الدراسة في **المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة،** والذي يشمل مجموعة من الأبعاد الأساسية مثل التزام الإدارة العليا، والتركيز على رضا المستفيد، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين والتدريب، في حين يتمثل **المتغير التابع في تحسين الأداء المؤسسي،** والذي يُقاس من خلال جودة الخدمات الصحية، والكفاءة التشغيلية، وفعالية الأداء الإداري، ومستوى رضا العاملين والمستفيدين .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعرف John S. Oakland إدارة الجودة الشاملة بأنها "أسلوب إداري يركز على التحسين
المستمر للأداء في جميع مستويات المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية لتحقيق رضا العملاء.(Oakland, 2020) "

كما أشار W. Edwards Demingإلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التحسين المستمر للعمليات والخدمات، والعمل الجماعي، والتركيز على الجودة باعتبارها مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين داخل المؤسسة.(Deming, 1986)

ويرى Joseph M. Juran أن الجودة الشاملة تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أو منتجات تتوافق مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، من خلال التخطيط الجيد والتحسين المستمر للأداء (Juran, 1995).

أهمية إدارة الجودة الشاملة: تنبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من دورها الحيوي في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة المؤسسات، حيث تساعد على تطوير العمليات الإدارية والخدمية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وأشار David L. Goetschو Stanley B. Davisإلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتحقيق رضا المستفيدين، بالإضافة إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسات (Goetsch & Davis, 2018).

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية من خلال دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل الأخطاء الطبية ورفع مستوى رضا المرضى وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية.

أهداف إدارة الجودة الشاملة: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والإدارية، ومن أهمها:-

- تحسين جودة الخدمات والعمليات .
- تحقيق رضا المستفيدين .
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي .
- تقليل الأخطاء والتكاليف التشغيلية .
- دعم التحسين المستمر .
- تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- تحقيق التميز المؤسسي .

ويرى Philip B. Crosbyأن الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة يتمثل في الوصول إلى الأداء الخالي من الأخطاء وتحقيق التحسين المستمر في العمليات التنظيمية.(Crosby, 1979)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل الأساس في نجاح تطبيقها داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه المبادئ:

أ- التزام الإدارة العليا:يُعد دعم الإدارة العليا من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث توفر القيادة الإدارية الموارد اللازمة وتدعم ثقافة الجودة داخل المؤسسة.

ب- التركيز على رضا المستفيد: تسعى الجودة الشاملة إلى تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ج- التحسين المستمر: يُقصد به السعي الدائم لتطوير العمليات والخدمات وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة.

ح- مشاركة العاملين: تعتمد الجودة الشاملة على إشراك العاملين في عمليات التطوير واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء.

خ- التدريب والتطوير: يسهم التدريب المستمر في رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من تطبيق معايير الجودة بكفاءة وفاعلية.

وأشار Kaoru Ishikawaإلى أن نجاح الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة داخل المؤسسة.(Ishikawa, 1985) .

مفهوم الأداء المؤسسي: يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة.

ويرى Richard L. Daft أن الأداء المؤسسي يعكس مستوى نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها التنظيمية(Daft, 2016) .

كما يشير Stephen P. Robbinsإلى أن الأداء المؤسسي يمثل محصلة الجهود التنظيمية والإدارية المبذولة لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة(Robbins & Coulter, 2018) .

أهمية الأداء المؤسسي: تكمن أهمية الأداء المؤسسي في كونه أداة أساسية لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها،

كما يساعد على:

- رفع كفاءة العمل الإداري .
- تحسين جودة الخدمات .
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية .
- تحقيق رضا العاملين والمستفيدين .

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .
- تحقيق الاستقرار والتطوير التنظيمي.

المبحث الثالث: الاطار التطبيقي

تتضمن هذه الجزئية كل ما يتعلق بالدراسة التطبيقية ، إذ يهدف إلى توظيف الجانب النظري للدراسة بصورة عملية من خلال جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

ويتناول هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق قياس صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

-منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسات الإدارية والإنسانية، حيث يساعد على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية دقيقة. ويهدف هذا المنهج إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة باعتبارها **المتغير المستقل** في تحسين الأداء المؤسسي باعتباره **المتغير التابع** داخل مستشفى بني وليد العام.

-أدوات جمع البيانات: تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وفق مقياس ليكرت الخماسي:

- **موافق بشدة**
- **موافق**
- **محايد**
- **غير موافق**
- **غير موافق بشدة**

-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى بني وليد العام، ويشمل:

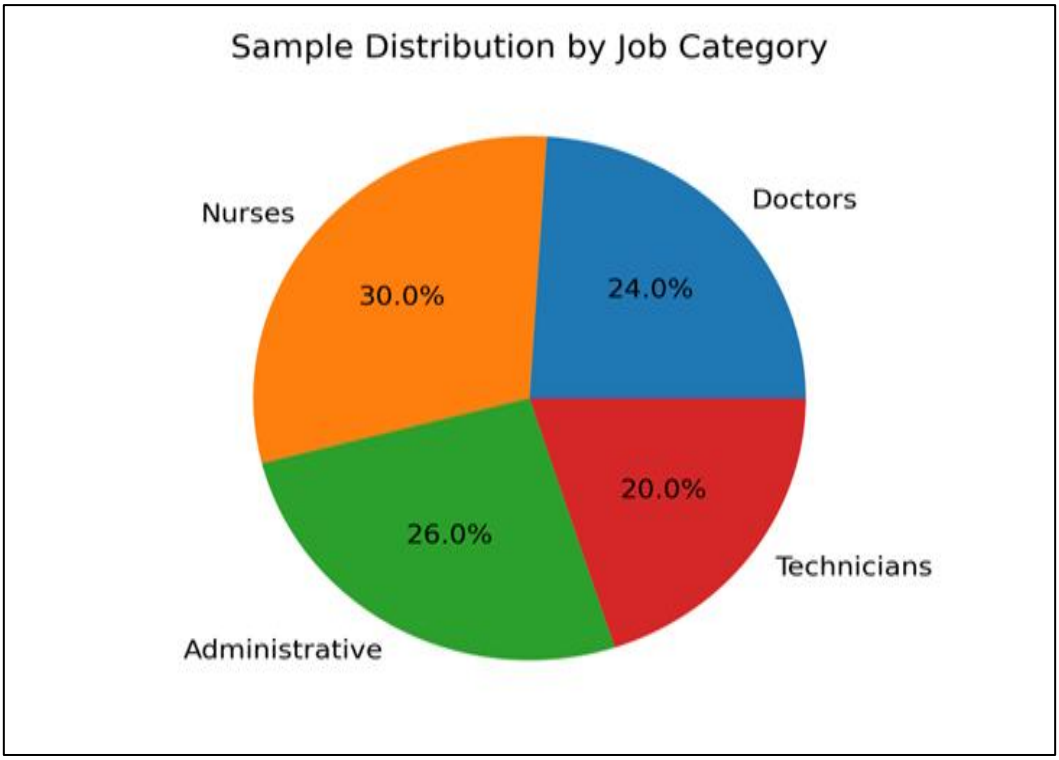
- **الأطباء**
- **الممرضين**
- **الإداريين**
- **الفنيين**

- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (50)مفردة، موزعة على النحو التالي:

الفئة الوظيفية	العدد	النسبة
أطباء	12	%24
ممرضون	15	%30
إداريون	13	%26
فنيون	10	%20
الإجمالي	50	%100

وقد روعي في اختيار العينة تمثيل مختلف الفئات لضمان دقة النتائج.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



الشكل (2): توزيع العينة حسب فئة الوظيفة

-محاور الاستبيان: محور إدارة الجودة الشاملة.

- دعم الإدارة العليا
- التحسين المستمر
- التركيز على المريض
- العمل الجماعي
- التدريب والتطوير

-محور الأداء المؤسسي.

- كفاءة الأداء
- جودة الخدمات الصحية
- رضا المرضى
- سرعة تقديم الخدمة

صدق وثبات الأداة: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين . بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.85)، وهو مستوى مرتفع يدل على ثبات الأداة

-أساليب التحليل الإحصائي: تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSSمن خلال:

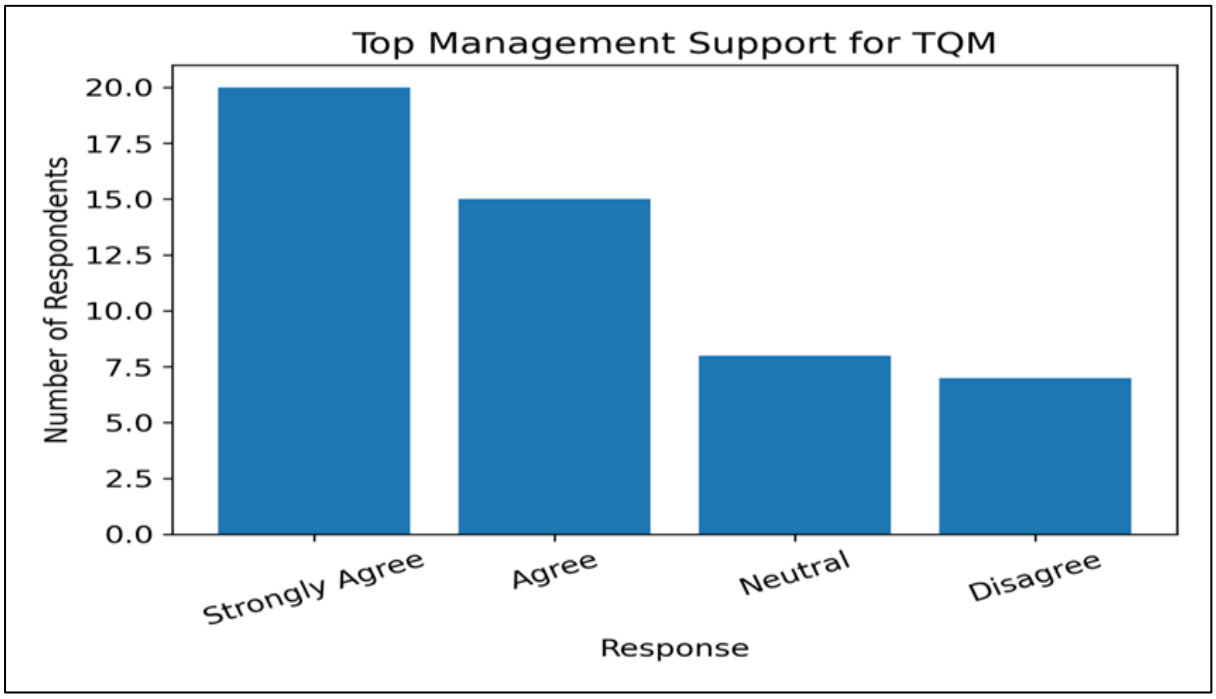
- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط (بيرسون)
- تحليل الانحدار

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

-تحليل النتائج: محور إدارة الجودة الشاملة (مثال: دعم الإدارة العليا)

درجة الاستجابة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	**20**	**%40**
موافق	**15**	**%30**
محايد	**8**	**%16**
غير موافق	**7**	**%14**
الإجمالي	**50**	**%100**

-تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة (70%) لديهم اتجاه إيجابي نحو دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.



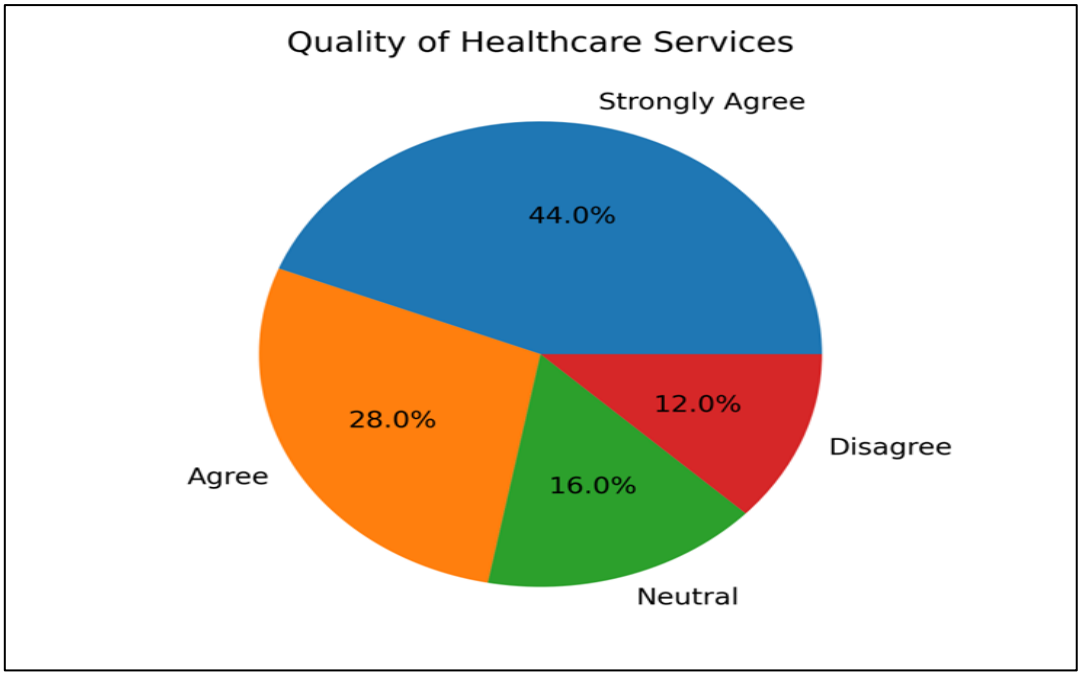
الشكل (3): دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة

-محور الأداء المؤسسي: (مثال: جودة الخدمات الصحية).

درجة الاستجابة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	**22**	**%44**
موافق	**14**	**%28**
محايد	**8**	**%16**
غير موافق	**6**	**%12**
الإجمالي	**50**	**%100**

-توضح النتائج أن مستوى جودة الخدمات الصحية جيد، حيث بلغت نسبة الموافقة (72%)، مما يعكس تحسن الأداء المؤسسي.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



الشكل (4): جودة خدمات الرعاية الصحية

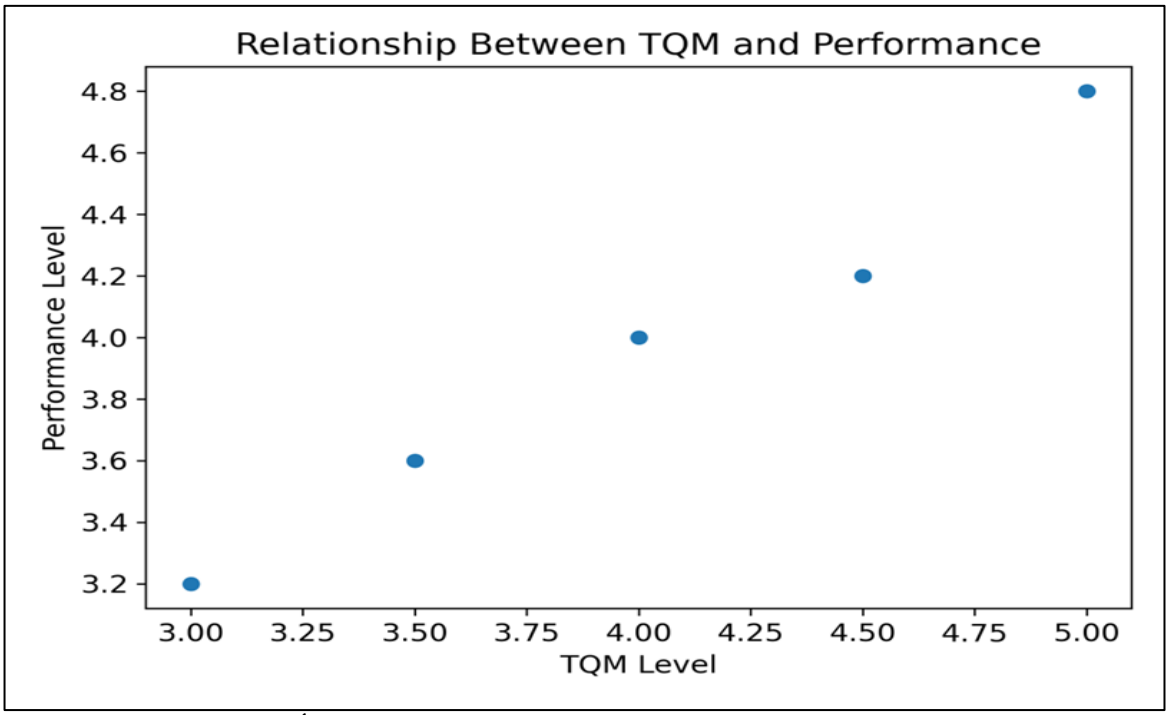
اختبار الفرضيات: الفرضية الرئيسية، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

نتائج الاختبار:

معامل الارتباط (R) = 0.76

مستوى الدلالة (Sig) = 0.01

تدل النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، مما يدعم صحة الفرضية.



الشكل (5): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ب-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتطوير الأداء المؤسسي بمستشفى بني وليد العام. أظهرت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث تبين أن التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة، يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والطبية، وتحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الأقسام داخل المستشفى.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على رضا المرضى وتحسين الأداء المؤسسي بالمستشفى.

أكدت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية، إذ إن التركيز على احتياجات المرضى والعمل على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم يؤدي إلى رفع مستوى رضا المستفيدين، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على مستوى الأداء المؤسسي وسمعة المستشفى وكفاءته التشغيلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ورفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل المستشفى.

توصلت الدراسة إلى صحة هذه الفرضية، حيث تبين أن تبني سياسة التحسين المستمر يسهم في تطوير الإجراءات الإدارية والطبية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات الصحية، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات أفضل من الفاعلية التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم وتحسين الأداء المؤسسي بمستشفى بني وليد العام. أثبتت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث إن إشراك العاملين في عمليات التطوير واتخاذ القرار، إلى جانب توفير برامج تدريبية مستمرة، يسهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية، ويعزز من مستوى أدائهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي للمستشفى.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

اولاً: النتائج: - من خلال الدراسة والتحليل لهدا الموضوع تم التوصل الي النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل مستشفى بني وليد العام.
2. تبين أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بصورة كبيرة في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات الصحية.
3. كشفت النتائج أن التركيز على رضا المرضى والتحسين المستمر يؤديان إلى تطوير الأداء الإداري والخدمي داخل المستشفى.
4. أظهرت الدراسة أن مشاركة العاملين والتدريب المستمر لهما دور فعال في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي.
5. بينت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد في تقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز التميز المؤسسي .

ثانياً: التوصيات: - من خلال النتائج التي تم التوصل اليها نوصي بالتوصيات التالية:

1. تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى بني وليد العام بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات الصحية .
2. دعم التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق برامج الجودة والتحسين المستمر .
3. الاهتمام بتدريب العاملين بصورة مستمرة لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى الأداء المؤسسي .
4. التركيز على رضا المرضى والمستفيدين من خلال تطوير جودة الخدمات الصحية وتحسين سرعة تقديمها .

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

5. نشر ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي داخل المستشفى بما يسهم في تقليل الأخطاء وتحقيق التميز المؤسسي.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

[1] أبو النصر، م. م .(2017) .*إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحديثة* .المجموعة العربية للتدريب والنشر.

[2] إدريس، ث. ع.، والمرسي، ج. د. م .(2018) .*الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم الجودة الحديثة* .الدار الجامعية.

[3] الزهراني، أ. ع. (2021). دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات العامة . *مجلة العلوم الإدارية، 9*(1)، 112-134.

[4] الصيرفي، م .(2014) .*إدارة الجودة الشاملة في المجال الصحي* .مؤسسة حورس الدولية.

[5] العتيبي، م. ب. س. (2022). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية الحكومية .*مجلة الإدارة الصحية، 14*(2)، 55-78.

[6] عبدالسلام، س. م.، والشيخي، م.، والعوامي، خ. (2020). أثر التحسين المستمر في تطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية الليبية .*مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 10*(3)، 201-223.

[7] عامر، ط. ع. ر .(2019) .*الأداء المؤسسي وقياس الكفاءة الإدارية* .دار الفكر العربي.

[8] حسن، ر. م .(2018) .*مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء* .دار الجامعة الجديدة.

[9] اللوزي، م .(2017) .*التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة* .دار وائل للنشر.

[10] المصري، إ. م. (2019). تدريب العاملين وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في ضوء إدارة الجودة الشاملة .*مجلة البحوث الإدارية، 7*(4)، 88-109.

[11] المغربي، ع. ا. ع. ف .(2015) .*الإدارة الحديثة والجودة الشاملة* .المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

[12] السلمي، ع .(2016) .*إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التطبيق في المؤسسات الصحية* .دار غريب للطباعة والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

[13] Abdulhakim Abdullah Almanqoush (2025). Obstacles to the Application of Practical Education in Faculties of Education from the Students' Perspective: A Case Study of the Faculty of Education, Bani Waleed University. *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, *1*(2), 385-399. https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.48

[14] Abdulrahman Jummah Aldhabaa Alaqeeli (2025).The quality of the internal control system and the success of decision-making: The role of financial information quality. *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, *1*(2), 674-685. https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.74

[15] Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.

[16] Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

[17] Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

[18] Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for quality and performance excellence* (10th ed.). Cengage Learning.

[19] Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2018). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (8th ed.). Pearson Education.

[20] Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.

[21] Juran, J. M. (1995). *A history of managing for quality*. ASQC Quality Press.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[22] Mohammed Misbah Elelam (2025). The Role of Good Governance of Public Resources in Achieving Sustainable National Development: An Analytical Study of Challenges and Mechanisms. (2025). *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 1(2),* 651-659. https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.72

[23] Oakland, J. S. (2020). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (5th ed.). Routledge.

[24] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.

[25] Sahl, A. O. M., & Abouqurain, F. A. (2025). The Impact of Training on Enhancing Employee Efficiency at the Branches of the Social Security Fund in the Al-Jafarh Region. (2025). Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 1(2), 01-12. https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.11

[26] Santos, G., & Millan, A. (2019). Employee satisfaction and total quality management practices in healthcare organizations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 6*(2), 145–160.

[27] Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson Education.

[28] Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2021). Total quality management and organizational performance in healthcare sector. *International Journal of Quality & Reliability Management, 38*(4), 1025–1043.

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

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).