

أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة  
العاصمة صنعاء

**The impact of total quality management on institutional  
performance in industrial technical institutes in the capital,  
Sana'a**

(تاريخ الاستلام: 2025/7/1م، تاريخ المراجعة: 2025/10/15م، تاريخ القبول: 2025/11/28م)

أ.م.د. علي عبد الله العواضي<sup>1,2</sup>، عبد الكريم محمد علي داعر<sup>2</sup>، نبيل علي علي جعيل<sup>3</sup>

جامعة المحويت، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، قسم إدارة الأعمال<sup>1</sup>

جامعة صنعاء، مركز الإدارة العامة<sup>1,2</sup>

جامعة صنعاء، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية<sup>2</sup>

باحث دكتوراه\_ جامعة صنعاء<sup>3</sup>

Email: ali.alawadhi@su.edu.ye

**المخلص:**

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة صنعاء، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأساسية من أفراد عينة البحث باستخدام أداة الاستبانة، تكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في المعاهد التقنية الصناعية والتقنية بأمانة العاصمة صنعاء البالغ عددهم (220) عاملاً، وتم اختيار عينة البحث (مقدارها 124 موظف) على مرحلتين: المرحلة الأولى: تم اختيار أربعة معاهد تقنية وصناعية مختلفة في تخصصاتها كعينة للبحث، المرحلة الثانية: تم اختيار عينة عشوائية من العاملين كعينة البحث وتوزيع عليهم الاستبانة ورقياً وإلكترونياً، تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على كلٍ من فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية، وجاءت الدرجة الكلية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة

والتركيز على العمليات والتحسين المستمر والتركيز على العملاء بتلك المعاهد بدرجة مرتفعة، كما جاءت الدرجة الكلية لمستوى فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة. وأوصى البحث بأن تولي مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بالمعاهد التقنية الصناعية اهتمامًا كبيرًا من خلال التركيز على رفع مستوى إدارة الجودة فيها لما لإدارة الجودة الشاملة من دور مؤثر في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم الإدارة العليا والتزامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوفير تقنيات حديثة تتناسب مع متغيرات العصر للإسهام في رفع قدرات العاملين، وضمان تقديم الجودة المطلوبة للمستفيدين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي، المعاهد التقنية الصناعية

## Abstract

This research aims to identify the impact of Total Quality Management (TQM) on institutional performance in industrial technical institutes in the capital, Sana'a. The research relied on the descriptive analytical approach, and the basic data were collected from the research sample members using the questionnaire tool. The research community consisted of all workers in the industrial and technical institutes in the capital, Sana'a, numbering (220) workers. The research sample of 124 employees was selected in two stages: The first stage: Four technical and industrial institutes with different specializations were selected as a research sample. The second stage: A random sample of workers was selected as a research sample and a questionnaire was distributed to them, both in paper and electronic form. A number of results were reached, the most important of which are: the existence of a statistically significant effect of TQM in its dimensions: (senior management's commitment to TQM, focus on operations, continuous improvement, focus on customers) on both the effectiveness and efficiency of institutional performance in Yemeni industrial technical institutes. The overall score for the level of implementation of Total Quality Management (TQM) in its dimensions: senior management's commitment to TQM, focus on operations, continuous improvement, and customer focus at these institutes was high. The overall score for the level of effectiveness and efficiency of institutional performance was also high. The study recommended that technical education and vocational training institutions at industrial technical institutes pay significant attention to raising the level of quality management, given the influential role of Total Quality Management in improving institutional performance. It also recommended supporting senior management and its commitment to implementing TQM principles, and providing modern technologies that are compatible with contemporary changes to contribute to enhancing the capabilities of employees and ensuring the provision of the required quality to beneficiaries.

**Keywords:** Total Quality Management, Institutional Performance, Industrial Technical Institutes

## المقدمة

أولت العديد من دول العالم اهتمامًا ملحوظًا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف المجالات والمؤسسات القائمة عليها لما تحقق من إيجابيات بفضل اعتمادها كمنهج إداري جديد (محمد، 2007: 4)، وأشار الفياض إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يُعدُّ من أهم متطلبات الإدارة الحديثة في العصر الحالي فإن أي مؤسسة ربحية كانت أو غير ربحية بحاجة إلى تطبيق عدد من المبادئ والأفكار والسياسات من أجل تحقيق أداء متميز، إنتاجية عالية، وسمعة حسنة (الفياض، 2020: 2)، وتمثل إدارة الجودة الشاملة في جوهرها توجهًا إداريًا للنجاح يُعيد المدى عبر

مشاركة جميع أفراد المنظمة في تحسين عمليات وإجراءات المنظمة، سعياً إلى إرضاء العملاء من خلال اتخاذ قرارات صائبة تستند إلى قاعدة صحيحة من المعلومات والحقائق (الإدريسي: 2018: 19).

يُعدّ الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصرًا محوريًا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات التي تتمحور حول وجود المنظمات من عدمها، (الحاكم، 2018: 1)، فكل عمل منظم يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة فعاليته لبلوغ الأهداف المحددة ويُعدّ أداءً مؤسسياً كما يُعدّ القوة الحقيقية التي يعتمد عليها في حُسْن استخدام الطاقات وزيادة الإنتاجية في الأعمال وحجر الزاوية في التطور والتقدم والنجاح، أو العمل بنسق منظم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (إدريس وأبو الروس: 2022: 387). وإن التعليم الفني هو الدعامية الرئيسية لتحقيق الوجود الاقتصادي والاجتماعي في ظل عالم التغير، لذلك فهو الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، حيث إنّه المصدر الرئيس في توفير العمالة الفنية الماهرة لمختلف الصناعات التي هي بدورها السبب الرئيسي لتحقيق التنمية الشاملة. (خاطر وآخرون، 2020: 622).

### مشكلة البحث:

تعاني مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن من اختلالات بنيوية ووظيفية عديدة، حيث كانت تنشأ وزارات وأجهزة مؤسسية لهذا الغرض لكن سرعان ما يتم إلغائها أو دمجها في أجهزة وهيكل مؤسسية أخرى الأمر الذي أوجد نوعاً من التخبط والإرباك وهذا الأمر بدوره انعكس على جودة الأداء المؤسسي للتعليم الفني والتدريب المهني مما كان له عميق الأثر في ضعف مدخلاته وتلاشي مخرجاته، بالإضافة إلى تعدّد الوزارات والهيئات والجهات التي تتولى مهام وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني، مما جعلها منظومات مجزأة ومبعثرة من حيث الحاكمية والإدارة، وخاصة في ضوء ضعف التنسيق بينها مما أدى إلى غياب نظام شامل لنشاطات التعليم الفني والتدريب المهني المستمر، بهدف تحسين إنتاجية وتنافسية المنشآت وتطوير أداء الأفراد. (منظمة العمل العربية، 2010: 8) هذا وقد أجمعت كثير من الدراسات من أهمها دراسة: (الإدريسي، 2018)، (الشمسي، 2017)، وغيرها من الدراسات على ضرورة تحديث وتطوير وتجويد الأداء المؤسسي للمنظومة الإدارية والفنية والأكاديمية لمؤسسات التعليم بوجه عام والتعليم الفني والتدريب المهني بشكل خاص وفقاً لمعايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة،

من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة صنعاء؟

### أسئلة البحث:

1. ما واقع إدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة - صنعاء؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة - صنعاء؟

3. ما أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على الأداء المؤسسي بأبعاده: (الكفاءة، الفاعلية) في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة - صنعاء؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة صنعاء، ويتفرع منه الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة - صنعاء.
2. بيان مستوى الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة - صنعاء.
3. قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة - صنعاء.

### أهمية البحث:

تبرز الأهمية المباشرة لهذا البحث في كونه يتحدث عن إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من خلال البحث في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات للمواطنين، ورفع مستوى الثقة بالمؤسسات التعليمية الحكومية من جهة أخرى.

- تأتي الأهمية العملية (التطبيقية)، تعريف المسؤولين على التعليم الفني والتدريب المهني بالمشكلات التي تواجهها، ومواقعها وجدة تأثير كل منها، بما يبصرهم بسبل التغلب عليها أو الحد منها. كما يُقدم بيانات ومعلومات لصناع القرار والمخططين والمهتمين عن أشكال التنسيق بين وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، والمعاهد التقنية الصناعية والقطاعين العام والخاص، وكيفية ترجمتها إلى موجهات عمل، بما يبصرهم بنواح الخلل من جهة، ووضع السياسات والخطط من جهة ثانية.

### منهج البحث:

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها ووصفها للتعرف على واقع مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية الصناعية في الجمهورية اليمنية، وتقييم مستوى الأداء المؤسسي في هذه المعاهد.

### فرضيات البحث:

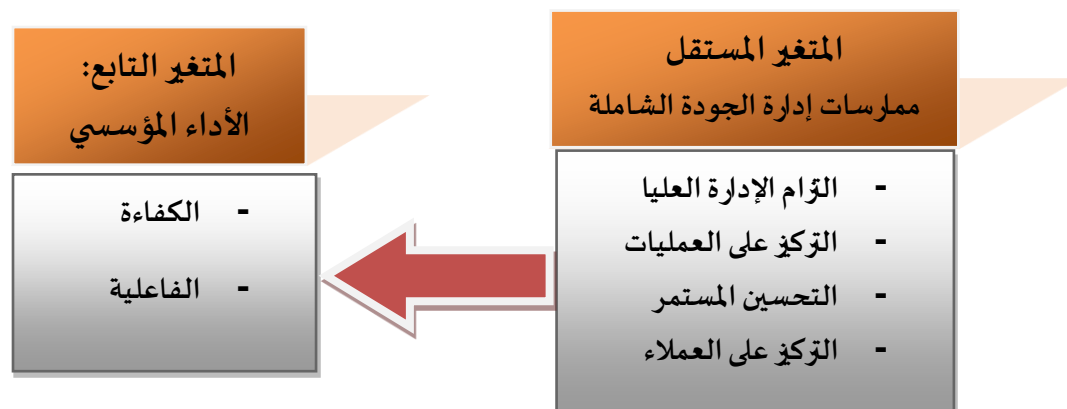
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة - صنعاء.

متغيرات البحث ونموذجه المعرفي:

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء).

المتغير التابع: الأداء المؤسسي، بأبعاده: (الكفاءة - الفاعلية).

ويمكن اظهار وتوضيح النموذج المعرفي لمتغيرات البحث بالشكل رقم: (1) على النحو الآتي:



شكل (1) النموذج المعرفي لمتغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثون 2025م

### حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع البحث على معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة - صنعاء.

الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني - المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة - صنعاء.

الحدود البشرية: (عمداء المعاهد، مديرو العموم، مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام).

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال العام 2024م.

### مصطلحات البحث

- تعرف إدارة الجودة إجرائياً بأنها: فلسفة ونظام إداري يقوم على أساس التركيز على جميع مكونات المعاهد التقنية الصناعية من خلال التحسين والتطوير المستمر والتغيير اللازم، وفقاً للجهود المشتركة من قبل الأكاديميين والإداريين لإشباع رغبات المستفيدين، وتحقيق أهداف المعاهد التقنية التي تسعى إليها.

- يعرف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: قدرة المعاهد التقنية على تحقيق أهدافها المنشودة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

- تعرف المعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة إجرائياً بأنها: تلك المؤسسة التعليمية المتمثلة بالمعاهد التقنية الصناعية بأمانة العاصمة والذي يتم فيها اكتساب مهارات التعليم الفني (التقني) والتدريب المهني من خلال كادر إداري وفني وتربسي متمرس يتمتع بجودة أداء مؤسسي وثقافة تنظيمية عبر التركيز على العمليات والتحسين المستمر والكفاءة والفاعلية من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة لإنتاج موارد بشرية تتمتع بجودة عالية في الأداء.

## الإطار النظري للبحث

### أولاً: إدارة الجودة الشاملة

#### 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يُعدُّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها؛ لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات و المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولذلك أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة؛ لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار (العولمة) الذي لا يقبل إلا المنظمات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها. (الدرادكة، 2006: 52).

وقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة من خلال المحاولات التي قام بها الباحثون والكتاب في سبيل الوصول إلى مفهوم أشمل وأوسع يضم كل الأفكار في هذا المجال ويربطها عامل مشترك فيما بينها هو معرفة حاجة ورغبات وتوقعات الأفراد لأجل تطوير منتج أو خدمة تشبع تلك الرغبات، ومن هذه التعاريف:

تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة الإدارة المتكاملة ومجموعة من المبادئ التوجيهية تمثل الأساس للتحسين المستمر للمنظمة (Pushpa, 2016: 39).

وعرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة. (الخطيب والخطيب، 2006: 35).

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: القيام بالعمل كما هو مخطط له بشكل سليم ومن أول مرة والاعتماد على تقييم الزبون أو المستفيد في معرفة مدى التقدير لهذا العمل وغيرها من التعريفات التي تعتمد على المستفيد والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية (علي: 2010، 196).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لتجويد المنتجات والخدمات والعمليات، من خلال التركيز على احتياجات العملاء، وتوقعاتهم، لتعزيز رضا العملاء، وأداء المنظمات (Sadikoglu and Olcay, 2014, p.1).

يتضح مما سبق بأن إدارة الجودة الشاملة فلسفة ونظام إداري يقوم على أساس التركيز على جميع مكونات المعهد من خلال التحسين والتطوير المستمر والتغيير اللازم، وفقاً للجهود المشتركة من قبل الأكاديميين والإداريين لإشباع رغبات المستفيدين، وتحقيق أهداف المعهد التي يسعى إليها.

## 2. أهمية إدارة الجودة الشاملة

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تحولات وتغيرات في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية، لذا فإن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في أنها إحدى المراحل الأساسية لتحقيق التحسين المستمر، حيث تعمل على بناء الاقتصاد والارتقاء بالإنتاجية والتميز، وتحفيز القدرات، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة، وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها، وهذا يشير بوضوح إلى أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية كبيرة للمنظمات، ومن هنا يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية: (دودين، 2014: 33):

- أ. تحسين الإنتاجية وزيادتها وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
  - ب. تقليل شكاوى العملاء من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
  - ج. تؤدي الجودة إلى تحقيق رضا العميل.
  - د. يحقق نظام إدارة الجودة ميزة تنافسية وعائداً مرتفعاً.
  - هـ. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
  - و. العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
  - ز. إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.
- أما بالنسبة لأهمية تطبيق إدارة الجودة في المعاهد الفنية والتقنية فيمكن تحديدها في النقاط الآتية: (زقزوق، 2008: 31)

- أ. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في المعاهد الفنية والتقنية، وبما يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير مناهجها التعليمية.
- ب. تساعد في تركيز جهود المعاهد على تلبية الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
- ج. إيجاد مجموعة واحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في المعاهد والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام.
- د. تؤدي إلى تقييم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الفني، وتطوير معايير قيادة الأداء.
- هـ. طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ في الوقت نفسه بالإدارة الإستراتيجية المركزية.



و. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فريق العمل وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.

ز. وسيلة فعالة للاتصال داخل المعهد وخارجه.

ح. وسيلة لتغيير ثقافة العاملين.

ط. تقديم خدمات أفضل للطلبة.

3. أبعاد إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأبعاد التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة داخل مؤسسة ما سواء كانت إنتاجية أو خدمية، فقد اعتمد البحث الحالي أربعة أبعاد لقياس إدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية، وهذه الأبعاد هي: (التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء)، وهذه الأبعاد تم الاعتماد عليها عند إعداد استبانة البحث الحالي وتتمثل في:

أ. القيادة (التزام الإدارة العليا): يُعدُّ التزام الإدارة العليا وسيلة ضرورية وأساسية لأداء برامج الجودة الشاملة بنجاح. فالإدارة العليا مسؤولة عن تحديد أهداف الجودة والإستراتيجيات والموارد اللازمة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة (Shahin, 2011, 106)، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل والندوات التي قد تزيد وعي العاملين بمنهجها (موسى وشاذلي، 2012: 5)، والقيادة الملزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المنظمة باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Alroubaie, 2018: 45)

ب. التركيز على العمليات: هي مجموعة من الأنشطة التي تخلق القيمة في شكل سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات (Heizer: 2017: 4)، وتشتمل أبعاد التركيز على العمليات قدرة المؤسسة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة" (بركات، 2007، 35). إنَّ إدارة العمليات هي المسؤولة عن إدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلع وخدمات الشركة. ووضع إستراتيجية العمليات التي تحدد تصميم واستخدام الموارد لدعم إستراتيجية الأعمال. وهذا يشمل موقع وحجم ونوع المرافق المتاحة؛ مهارات العاملين والمواهب المطلوبة؛ استخدام التكنولوجيا، والعمليات الخاصة اللازمة، والمعدات الخاصة؛ وطرائق مراقبة الجودة. اذ يجب أن تتماشى إستراتيجية العمليات مع إستراتيجية أعمال المنظمة وتمكن المنظمة من تحقيق خطتها طويلة الأمد (Reid & Sanders, 2013: 31)

ج. التحسين المستمر: يُعدُّ مبدأ التحسين المستمر من المبادئ الأساسية في نظام إدارة الجودة الشاملة، ويُراد به إدخال التحسينات المستمرة إلى العمليات كافة وليس على مراحل التصنيع فقط فكلما أمكن الوصول إلى مستوى معين



من الجودة تم التطلع لمستوى أعلى منه وهذا التفاعل مع الحاجات المتغيرة والمتجددة للزبون، وتتطلب عملية التحسين المستمر استخدام النماذج التي تبين كيفية القيام بالتحسين والتطوير المستمر وأهم هذه النماذج: دائرة الجودة التي تسمى بدورة (PDCA) خطط، افعل، افحص، نفذ، وتسمى كذلك بعجلة (Deming) وقد تم تطويرها من قبل Shewhart و Deming لتصبح إطاراً عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر (الربيعي، 2008، 22-23).

د. التركيز على العمل (المستفيد): تشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن توجد من دون التركيز على العملاء، حيث ربط العديد من الكتاب عملية الجودة بتحقيق وإشباع رغبات العميل، وهو ما يؤكد أولوية التركيز على العميل (الداخلي والخارجي)، ووضع أهميته في مركز جميع مكونات المنظمة والعمليات للتأكيد على تطبيق الجودة الشاملة، ويقصد بالعمل الخارجي ذلك الفرد الذي تتمحور حوله الأنشطة والجهود كافة من أجل تحقيق رغباته، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في التنظيمات المختلفة للمؤسسة، وعليه ينبغي على المؤسسة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء داخلي أو خارجي الجودة العالية وكسب ولائه ورضاه وثقته؛ لأنها تُعدُّ الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه (كحيلة، 2009: 77).

### ثانياً: الأداء المؤسسي

#### 1. مفهوم الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فهو نتيجة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة (قدور وعلال، 2022: 17-23).

وقد تعددت مفاهيم الأداء المؤسسي نتيجة لتعدد جوانبه وأبعاده وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له، مثل: (الكفاءة والفعالية والمردودية والإنتاجية والنتيجة والتنافسية) (زعيبي، 2014: 54)، ولاختلاف نوع الأداء سواءً مؤسسي أو تنظيمي أو وظيفي أو إداري أو مالي أو تعليمي أو بحثي أو خدمي... الخ.. وفيما يلي عرض لأبرز تعريفات الأداء المؤسسي:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه: الطريقة التي يحدد من خلالها كيفية قيام فرد أو مؤسسة ما بالمهام المرتبطة بوظيفتها، أو هو سلسلة من الأنشطة والأعمال المرتبطة بوظيفة فرد أو مؤسسة ما لتحقيق أهداف معينة قد تؤول في منتجها إلى تحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها أو تحقيق جزء منها (الساوي، 2016: 70).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه: الذي يساعد مؤسسات التعليم الفني على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، أو لتمييز وفعالية تلك المؤسسات وفق مؤشرات الجودة النوعية المعتمدة، أو هو قدرة إدارات تلك المؤسسات في تحويل المدخلات الخاصة بها إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة تتفق مع الشروط العالمية المعتمدة (الهادي، 2013: 249).

ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه: المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها وتتمكن من إعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة (الدرمكي والظافري، 2017: 20).

ويُعرّف بأنه: إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية (منير، 2019: 788).

كما يُعرّف بأنه: معيار لقياس نتائج قرارات وعمليات المنظمة والذي يحدد معدل الإنجاز فيها (Salajegheh et al. 2013: 479).

ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه: "حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها (عبد الهادي، 2017، 42).

يتضح مما سبق بأن الأداء المؤسسي هو: مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملون في المعاهد التقنية بهدف تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.

## 2. أهمية الأداء المؤسسي:

يُعدّ موضوع الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار.

حيث تتبع أهمية الأداء المؤسسي من خلال ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات، ولا يتأثر بتغيير القيادات، ويضمن الأداء المؤسسي عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ويسهم الأداء المؤسسي في تحقيق الاستقرار الإداري، وذلك من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل تعمل على تحقيق الأهداف وبالوسائل المتاحة بما يتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة، كما يضمن الأداء المؤسسي التزام العاملين في المؤسسة التعليمية بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية (حتاملة ودرواشة، 2019: 271).

كما تكمن أهمية الأداء المؤسسي فيما يلي: (صحاف، 2014: 127-128):

- أ. يوفر الأداء المؤسسي مقياس لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- ب. إنّ الأداء المؤسسي يظهر مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال؛ مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

ج. يوفر نظام الأداء المؤسسي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

د. يظهر الأداء المؤسسي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتتالية.

هـ. يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين أدائها.

و. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفؤة.

ز. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في التخطيط والعمل على إيجاد نظام مرن وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز.

ح. تعكس عملية الأداء المؤسسي درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

### 3. معايير الأداء المؤسسي

تُعرّف معايير الأداء بأنها: "معدلات قياسية تستطيع المؤسسة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات" (خريس، 2011: 46).

للأداء المؤسسي عدد من المعايير، يمكن استخدامها كأساس للتقييم والمراجعة، لذا سنقوم بعرض معايير الأداء التي تطرق إليها البحث الحالي، وهي:

أ. الكفاءة (Efficiency): هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بأقل الموارد الممكنة (Chadlia; 2014:31). ويقصد بالكفاءة أيضاً إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة (زعيبي، 2014: 56). وتعرف بأنها: القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة (بحيري، 2003: 201)، ويشير هذا المعيار إلى حُسن استخدام الموارد المتاحة (موظفين، مال، وقت) أفضل استخدام.

وتُعرّف الكفاءة بأنها: حُسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف بأقل موارد (عايش، 2008: 49). حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتوفرة من رأس المال والآلات والمواد الخام بالمقارنة مع الموارد المخطط لها من نفس عناصر الإنتاج. (سوسن، 2011: 28) من خلال هذا التعريف يمكن القول: إنّ الكفاءة هي ما تقدمه المؤسسة من مخرجات نظير ما تستخدمه من مدخلات، أي أنها مطالبة بخفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، مستعينة في ذلك بعوامل الرشيد والعقلانية في استغلال الموارد.

ب. الفاعلية (Effectiveness): تعبر الفاعلية عن محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، كما أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية (بحيري، 2003:201)، وأيضاً يمكن تعريفها بأنها: مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به (أو القرار الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي: أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما، كما يمكن تعريفها بأنها: القدرة على بلوغ الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وبالتالي فالفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن المجهودات التي بذلت للوصول إليها (زعيبي، 2014: 57). ويقيس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف التشغيلية الفرعية للوحدات التنظيمية لها. (سوسن: 2011، 28)، وتعرف الفعالية بأنها: المقدرة على تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات (سلاطنة وآخرون، 2013: 24). وعليه فإن الفعالية تتعلق بنتائج المؤسسة حيث كلما كانت النتائج المحققة أقرب إلى النتائج المتوقعة كانت المؤسسة أكثر فعالية.

## منهجية الدراسة وأجراءاتها

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

#### منهج البحث:

بهدف تحقيق أهداف البحث ونتائجها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأساليبه الوصفية التحليلية والارتباطية والاستنتاجية وذلك على النحو التالي:

1. المنهج الوصفي التحليلي: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها ووصفها للتعرف على واقع مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية الصناعية في الجمهورية اليمنية، وتقييم مستوى الأداء المؤسسي في هذه المعاهد.
2. المنهج الوصفي الارتباطي: هو طريقة ارتباطية تستخدم من أجل معرفة درجة ارتباط متغيرين من متغيرات البحث (عطوي، 2002: 186)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث، والتي تتمثل في ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمبادئها الستة (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، الثقافة التنظيمية)، والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية).
3. المنهج الاستنتاجي: وهو نوع من البحث القائم على المنطق والتأمل العقلي والذي يبدأ فيه الباحث بفرضية ثم جمع البيانات عنها واختبارها، وقد اعتمد الباحث على فرضيتين رئيسيتين ذو عدة فروع لغرض اختبارها والكشف

عن ما إذا كان ممارسة إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على الأداء المؤسسي في عينة البحث وذلك لغرض الربط بين المقدمات والنتائج.

### مجتمع وعينة البحث:

بناء على مشكلة البحث، وأهدافه فإن مجتمع البحث المستهدف يتكون من:

1. مجتمع البحث: تكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في المعاهد التقنية الصناعية والتقنية بأمانة العاصمة صنعاء البالغ عددهم (220) عاملاً يتوزعون على: (المعهد الفني الصناعي ذهبان، المعهد الفني والتقني بغداد، المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية والتطبيقية، المعهد البيطري والزراعي الحسبة).

2. عينة البحث: هي جزء من المجتمع المدروس وقد تم إجراء العينة على مرحلتين هي:

المرحلة الأولى: تم اختيار أربعة معاهد تقنية وصناعية مختلفة في تخصصاتها كعينة للبحث.

المرحلة الثانية: تم اختيار عينة عشوائية من العاملين كعينة البحث وتوزيع عليهم الاستبانة ورقياً وإلكترونياً

ولعدد 140 موظفاً.

قام الباحثون بتوزيع 140 استبانة ورقياً وإلكترونياً على العاملين في المعاهد التي جرى تحديدها في المرحلة الأولى وتم استرجاع (125) استبانة بنسبة (89.3%) من العدد الموزع جميعها صالحة للتحليل فيما عدا استبانة واحدة فقط كانت إجابتها ناقصة واستبعدت من التحليل وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (124) استبانة.

### خصائص عينة البحث

1/ توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول (1): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكور	98	79.0
إناث	26	21.0
المجموع	124	100.0

يتضح من الجدول رقم: (1) أن نسبة (79.0%) من عينة البحث هم من الذكور، في حين نسبة (21.0%) من مجتمع البحث هم من الإناث، وهذا يشير إلى شمول العينة الجنسين الذكور والإناث وأن نسبة الذكور تفوق الإناث، ذلك إلى أن العمل في المعاهد التقنية الصناعية تحتاج إلى جهود جسمانية وذهنية نتيجة لوجود ورش عمل وأدوات تقنية وما شابه ذلك، وإلى أن الثقافة السائدة لدى الإناث في المجتمع اليمني تفضيل العمل في مجالات التعليم العام والصحة، وهذه الثقافة أدت إلى عزوف الإناث عن العمل في المجال المهني والتقني.

## 2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	9.7
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	14	11.3
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	70	56.5
من 50 سنة فأكثر	28	22.6
المجموع	124	100.0

تشير نتائج الجدول رقم: (2) أن نسبة (56.5%) من أفراد عينة البحث أعمارهم من (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) حيث شكلوا أعلى نسبة في عينة البحث، وهذا يوضح بجلاء أن معظم العاملين في المعاهد التقنية تمتلك الخبرة الضرورية لتدريب وتعليم العاملين في المعاهد التقنية الصناعية، في حين نسبة (22.6%) من أفراد عينة البحث أعمارهم (50 سنة فأكثر) في المرتبة الثانية، في حين نسبة (11.3%) من أفراد عينة البحث أعمارهم (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) في المرتبة الثالثة، في حين نسبة (9.7%) من عينة أفراد البحث أعمارهم (أقل من 30 سنة) في المرتبة الأخيرة.

## 3/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

جدول (3): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	8.1
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10	8.1
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	46	37.1
من 20 سنة فأكثر	58	46.8
المجموع	124	100.0

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن غالبية العاملين في المعاهد التقنية الصناعية - محل البحث - سنوات خدمتهم (من 20 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (46.8%)، يليهم الموظفون التي تراوحت سنوات خدمتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة) وهذه النتيجة تشير إلى تمتع معظم أفراد العينة بخبرات طويلة في مجال العمل الإداري في المعاهد الصناعية والتقنية اليمنية مما يتوقع حصول الباحثون على أجوبة دقيقة وذات مصداقية لأسئلة الاستبانة نتيجة للخبرات المتراكمة التي يتمتع بها أفراد عينة البحث.

## 2/ توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (4): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقا للمسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
3.9%	8	مدير عام
16.3%	33	مدير إدارة
29.6%	60	رئيس قسم
50.2%	102	مختص
100.0%	203	المجموع

يتضح من جدول (4) أن غالبية العاملين المعاهد التقنية الصناعية هم من المختصين حيث بلغت نسبتهم (50.2%)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة بلغت (29.6%)، يليهم مديرو الإدارات بنسبة بلغت (16.3%)، يليهم مديرو العموم بنسبة بلغت (3.9%). ويلاحظ أن العينة قد اشتملت على كامل المستويات الوظيفية في المعاهد التقنية الصناعية وهذا يعزز من دقة ومصداقية النتائج.

3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (5): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقا للمؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
17.2%	35	دراسات عليا
10.3%	21	بكالوريوس
61.1%	124	دبلوم عالي
11.3%	23	ثانوية عامة
100.0%	203	المجموع

يتضح من جدول (5) أن نسبة العاملين الذين يحملون مؤهل الدبلوم العالي بلغت (61.1%)، وهي النسبة الكبرى بين عينة البحث، وأن نسبة العاملين الذين يحملون شهادة دراسات عليا بلغت (17.2%)، وأن نسبة العاملين الذين يحملون الثانوية العامة بلغت (11.3%). وأن نسبة العاملين الذين يحملون البكالوريوس بلغت (10.3%). وأن غالبية العاملين في المعاهد التقنية الصناعية هم من الحاصلين المؤهلات الدبلوم العالي والجامعي وما فوق وهذه المؤهلات تتناسب مع وظائف المعاهد نظراً لتنوع الوظائف المسندة لمنسوبي المعاهد من سكرتارية وفنيين ومختصين وقيادات عليا لتخطيط واتخاذ القرارات.

4/ توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (6): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
4.8	6	عميد
12.1	15	مدير عام



مدير إدارة	30	24.2
رئيس قسم	73	58.9
المجموع	124	100.0

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن غالبية العاملين في المعاهد التقنية الصناعية- محل البحث- هم من رؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (58.9%)، يليهم مديرو الإدارات بنسبة بلغت (24.2%)، ثم مديرو العموم بنسبة بلغت (12.1%)، ثم عمداء المعاهد بنسبة بلغت (4.8%) ويُعزى قلة العمداء إلى النظام الإداري في تولي المنصب حيث يتولى عميد واحد قيادة المعهد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى، حيث الأعمال التشغيلية أو التنفيذية التي يقومون بها.

#### 5/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (7): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دراسات عليا	18	14.5
بكالوريوس	52	41.9
دبلوم عالي	40	32.3
ثانوية عامة	14	11.3
المجموع	124	100.0

توضح نتائج الجدول رقم (7) أن غالبية العاملين من الحاصلين على المؤهل الجامعي بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (41.9%)، يليهم الموظفون الحاصلون على مؤهل الدبلوم العالي بنسبة بلغت (32.3%)، ثم الدراسات العليا بنسبة بلغت (14.5%)، وجاء الموظفون الحاصلون على الثانوية العامة في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (11.3%). ويتضح مما تقدم أن أعلى نسبة بلغت (41.9%)، وهي للموظفين الحاصلين على مؤهل بكالوريوس، وقد يُعزى ذلك إلى أن حاجة المعاهد التقنية الصناعية-محل البحث- إلى درجة البكالوريوس تكون بدرجة أكبر، وتتناسب مع طبيعة الوظائف في المعاهد محل البحث.

#### أداة جمع البيانات:

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين، هما:

القسم الأول: تضمن البيانات العامة (الديموغرافية) لأفراد العينة وشملت: (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المؤهل التعليمي) ..

القسم الثاني: تضمن بيانات البحث الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث. ويتكون هذا القسم من محورين، هما:

المحور الأول: يقيس (إدارة الجودة الشاملة). ويشتمل على أربعة أبعاد:

البُعد الأول: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة) ويشتمل على عدد (5) عبارات لقياسه.

البُعد الثاني: (التركيز على العمليات) ويشتمل على عدد (5) عبارات لقياسه.

البُعد الثالث: (التحسين المستمر) ويشتمل على عدد (5) عبارات لقياسه.

البُعد الرابع: (التركيز على العملاء) ويشتمل على عدد (5) عبارات لقياسه.

المحور الثاني: يقيس (الأداء المؤسسي)، ويشتمل على بعدين:

البُعد الأول: (الفاعلية) ويشتمل على عدد (5) عبارات لقياسه.

البُعد الثاني: (الكفاءة) ويشتمل على عدد (5) عبارات لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات المقياس عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للمقياس ككل وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة جتمان ومعادلة سبيرمان-براون، ويوضح جدول (8) نتائج ذلك:

جدول (8) قيم معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس إدارة الجودة الشاملة

الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ $\alpha$	طريقة التجزئة النصفية	
			جتمان $\lambda_2$	سبيرمان-براون
التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة	5	0.860	0.838	0.875
التركيز على العمليات	5	0.789	0.744	0.799
مشاركة العاملين	5	0.873	0.822	0.844
التحسين المستمر	5	0.907	0.844	0.877
التركيز على العملاء	5	0.881	0.832	0.845
الثقافة التنظيمية	5	0.885	0.868	0.921
الدرجة الكلية	30	0.974	0.946	0.952

يتضح من الجدول رقم (8) أن جميع قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل جتمان ومعامل سبيرمان-براون جاءت كلها مرتفعة، كما يتضح أن معامل ثبات الدرجة الكلية أعلى من معاملات ثبات ألفا كرونباخ الأبعاد الذي تنتمي إليه، وكانت جميع القيم أكبر من (0.60)، مما يدل على تمتع المقياس بمعامل ثبات مقبول.

تم التحقق من ثبات المقياس عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة جتمان ومعادلة سبيرمان-براون، ويوضح جدول (9) نتائج ذلك:

جدول (9): قيم معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس الأداء المؤسسي

الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ $\alpha$	طريقة التجزئة النصفية	
			جتمان $\lambda_2$	سبيرمان-براون

الفاعلية	5	0.888	0.870	0.883
الكفاءة	5	0.907	0.890	0.916
الانتاجية	5	0.909	0.852	0.890
الدرجة الكلية	15	0.960	0.945	0.949

يتضح من جدول (9) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل جتمان ومعامل سبيرمان-براون جاءت كلها مرتفعة، كما يتضح أن معامل ثبات الدرجة الكلية أعلى من معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد التي تنتمي إليه، وكانت جميع القيم أكبر من (0.60)، مما يدل على تمتع المقياس بمعامل ثبات مقبول وجيد.

### نتائج الدراسة وتفسيرها.

السؤال الأول: ما واقع ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية؟

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

البُعد الأول: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببُعد التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة

فيما يلي الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات بُعد التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وذلك لمعرفة مستوى ممارسة التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية موضع البحث:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعد التزام الإدارة العليا بالجودة.

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب وهذا
1	لدى المعاهد خطة واضحة حول الجودة الشاملة.	124	3.77	0.961	75.5%	4.219	0.000	مرتفعة	2
2	تقوم إدارة المعاهد بتدريب مختلف المستويات الإدارية لتدعيم التزامها بالجودة.	124	3.31	1.061	66.1%	-1.087	0.279	متوسطة	5
3	تؤمن إدارة المعاهد بأن الجودة هي طريقة استدامة عملياتها المميزة.	124	3.81	1.033	76.1%	4.272	0.000	مرتفعة	1
4	تقوم إدارة المعاهد بتوفير الامكانيات المادية اللازمة لإنجاز الخدمات بجودة عالية.	124	3.52	1.063	70.3%	1.112	0.268	مرتفعة	3

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب وهذا
5	تهتم إدارة المعاهد بالموارد البشرية باعتبارهم أهم المراكز الإستراتيجية.	124	3.44	0.998	68.7%	0.284	0.777	مرتفعة	4
	المتوسط العام	124	3.57	0.820	71.4%	2.142	0.034	مرتفعة	-

(3.41) = الوسط الفرضي

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمستوى التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة قد بلغت (3.57)، وانحراف معياري (0.820)، وبوزن نسبي (71.4%)، فيما كانت قيمة إحصاء الاختبار موجبة حيث بلغت (2.142) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.034)، وهذا يدل أن مستوى التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية الصناعية-محل البحث- يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة، كما توضح النتائج بأن العبارة رقم (3) قد حازت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81)، وبوزن نسبي (76.1%) وهذه العبارة تنص على: "تؤمن إدارة المعاهد بأن الجودة هي طريقة استدامة عملياتها المميزة"، ما يفسر أن قيادة المعاهد التقنية الصناعية لديها إدراك معرفي بأهمية ممارسة إدارة الجودة الشاملة في معاهدها، وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية اللازمة واهتمامها بتدريب العاملين وعقد ورش عمل وندوات ومؤتمرات بينما حازت العبارة رقم (2) المرتبة الأخيرة وتنص على: "تقوم إدارة المعاهد بتدريب مختلف المستويات الإدارية لتدعيم التزامها بالجودة"، بمتوسط حسابي (3.31)، وبوزن نسبي (66.1%) عند درجة ممارسة متوسطة. ويدل ذلك على تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول توافر التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة التي تشجع العاملين على الالتزام بمتطلبات الجودة في مجال الأعمال التي يؤدونها وإتاحة الفرصة لهم ليتخذوا القرارات، فضلا عن تشجيع الأفكار ذات العلاقة بطرق تأدية وظائفهم، إلا إن إدارة المعاهد لا تهتم بتدريب مختلف المستويات الإدارية لتدعيم التزاماتها بالجودة وذلك بسبب قلة الموارد المالية التي تعاني منها المعاهد التقنية، مما حد من عمل دورات تدريبية لجميع المستويات الإدارية.

### البُعد الثاني: التركيز على العمليات

فيما يلي الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات بُعد التركيز على العمليات لمعرفة مستوى تركيز كوادرات المعاهد التقنية الصناعية على إدارة العمليات في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية موضع البحث: جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبُعد التركيز على العمليات.

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	t قيمة	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
1	تعمل إدارة المعاهد على تحديد العمليات الخاصة بتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً	124	3.63	0.924	72.6%	2.641	0.009	مرتفعة	1
2	تتسم مسؤولية إدارة العمليات المهمة في المعاهد بأنها محددة بدقة	124	3.47	1.063	69.4%	0.605	0.546	مرتفعة	3
3	تمتلك المعاهد أساليب واضحة لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمات للجمهور	124	3.42	1.105	68.4%	0.094	0.925	مرتفعة	4
4	هناك نظام رقابي في المعاهد واضح يتضمن إجراءات وقائية وتصحيحية.	124	3.29	1.073	65.8%	-1.242	0.216	متوسطة	5
5	تعمل إدارة المعاهد على إلغاء الأنشطة غير الضرورية	124	3.48	1.078	69.7%	0.763	0.447	مرتفعة	2
	المتوسط العام	124	3.46	0.774	69.2%	0.692	0.490	مرتفعة	-

(3.41) = الوسط الفرضي

تشير نتائج الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمستوى التركيز على العمليات في إدارة الجودة الشاملة قد بلغت (3.46)، بانحراف معياري (0.774)، وبوزن نسبي (69.2%)، فيما كانت قيمة إحصاء الاختبار موجبة حيث بلغت (0.692) عند مستوى دلالة إحصائية أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.490). وهذا يدل أن مستوى ممارسة مبدأ التركيز على العمليات في إدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية الصناعية-محل البحث- كان عند درجة مرتفعة، كما تشير النتائج بأن العبارة رقم (1) قد حازت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63)، وبوزن نسبي (72.6%)، وهذه العبارة تنص على: "تعمل إدارة المعاهد على تحديد العمليات الخاصة بتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً"، بينما حازت العبارة رقم (4) المرتبة الأخيرة وتنص على: "هناك نظام رقابي في المعاهد واضح يتضمن إجراءات وقائية وتصحيحية"، بمتوسط حسابي (3.29)، وبوزن نسبي (65.8%) عند درجة ممارسة متوسطة

ويدل ذلك إلى اعتماد المعاهد التقنية سياسة الرقابة والمتابعة لعمليات تحسين الخدمات فيها، إلا إن نظام الرقابة غير واضح بحيث يتضمن إجراءات وقائية وتصحيحية أولاً بأول.

### البُعد الثالث: التحسين المستمر

فيما يلي الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات بُعد التحسين المستمر لمعرفة مستوى ممارسة عملية التحسين المستمر في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية موضع البحث:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعد التحسين المستمر.

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	t قيمة	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
1	تهتم إدارة المعاهد بتشخيص المشكلات لوضع الحلول المناسبة.	124	3.58	1.075	71.6%	1.767	0.080	مرتفعة	3
2	تشجع إدارة المعاهد العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة.	124	3.60	1.074	71.9%	1.937	0.055	مرتفعة	2
3	تمارس إدارة المعاهد نظام التغذية العكسية للعاملين بهدف تحسين أدائهم باستمرار.	124	3.42	1.134	68.4%	0.092	0.927	مرتفعة	5
4	تُعَدُّ إدارة المعاهد التحسين المستمر في العمل جزءاً أساسياً من متطلبات الجودة الشاملة.	124	3.66	1.096	73.2%	2.553	0.012	مرتفعة	1
5	تتبنى إدارة المعاهد الأساليب العلمية في تحسين الجودة.	124	3.50	1.078	70.0%	0.929	0.354	مرتفعة	4
	المتوسط العام	124	3.55	0.933	71.0%	1.691	0.093	مرتفعة	

(3.41) = الوسط الفرضي

يظهر الجدول رقم (12) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمستوى التحسين المستمر قد بلغت (3.55)، بانحراف معياري (0.933)، وبوزن نسبي (71.0%)، فيما كانت قيمة إحصاء الاختبار موجبة حيث بلغت (1.691) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.093) وهذا يدل بأن مستوى التحسين المستمر للأداء

وتحسين المخرجات في المعاهد التقنية الصناعية-محل البحث- كان عند درجة مرتفعة، كما توضح النتائج بأن العبارة رقم (4) قد حازت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وبوزن نسبي (73.2%) وهذه العبارة تنص على: "تُعَدُّ إدارة المعاهد التحسين المستمر في العمل جزءًا أساسيًا من متطلبات الجودة الشاملة"، بينما حازت العبارة رقم (3) المرتبة الأخيرة حيث تنص على: تمارس إدارة المعاهد نظام التغذية العكسية للعاملين بهدف تحسين أدائهم باستمرار بمتوسط حسابي (3.42)، وبوزن نسبي (68.4%) عند درجة ممارسة مرتفعة ويدل ذلك أن المعاهد التقنية تعمل على تحسين عملياتها باستمرار، وتشجع الدراسات والتطوير وتشكل فرق العمل من أجل دعم وإسناد وظائف الجودة في المعاهد، إلا إن إدارة المعاهد لا تحرص على الحصول على تغذية عكسية من العاملين لتصحيح الانحرافات وتشخيص نقاط القوة والضعف.

#### البُعد الرابع: التركيز على العملاء

فيما يلي الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات بُعد التركيز على العملاء لمعرفة مستوى ممارسة مبدأ التركيز على العملاء كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية موضع البحث:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعد التركيز على العملاء.

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	t قيمة	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
1	تتابع إدارة المعاهد باهتمام احتياجات المستفيدين	124	3.65	0.989	72.9%	2.647	0.009	مرتفعة	1
2	لدى المعاهد نظام لقياس رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة لهم .	124	3.32	0.989	66.5%	- 0.958	0.340	متوسطة	4
3	تهتم إدارة المعاهد بدراسة رضا المستفيدين باستمرار .	124	3.44	0.989	68.7%	0.267	0.790	مرتفعة	2
4	تمتلك المعاهد نظامًا واضحًا لتتبع شكاوى المستفيدين	124	3.27	0.989	65.5%	- 1.221	0.224	متوسطة	5
5	تُعَدُّ إدارة المعاهد الجودة في الخدمات إحدى الطرق	124	3.39	0.989	67.7%	- 0.217	0.828	متوسطة	3



م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	t قيمة	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
	المناسبة لرضى المستفيدين عنها								
	المتوسط العام	124	3.41	0.989	68.3%	0.036	0.972	مرتفعة	

(3.41) = الوسط الفرضي

يظهر الجدول رقم (13) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمستوى التركيز على العملاء قد بلغت (3.41) بانحراف معياري (0.989)، وبوزن نسبي (68.3%)، فيما كانت قيمة إحصاء الاختبار موجبة حيث بلغت (0.036) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.972) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل بأن المعاهد لديها اهتمام بالعملاء لاعتقادها أنهم أساس بقائها وتميزها، ولهذا فهي تعتمد معايير الجودة المطلوبة لتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق مستوى رضا لديهم عن خدماتها، كما تشير النتائج بأن العبارة رقم (1) قد حازت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65)، وبوزن نسبي (72.9%) وهذه العبارة تنص على: "تتابع إدارة المعاهد باهتمام احتياجات المستفيدين"، بينما حازت العبارة رقم (4) المرتبة الأخيرة حيث تنص على: "تمتلك المعاهد نظاماً واضحاً لتتبع شكاوى المستفيدين"، بمتوسط حسابي (3.27)، وبوزن نسبي (65.5%) عند درجة ممارسة متوسطة، ويدل ذلك أن المعاهد التقنية الصناعية لديها اهتمام بالعملاء والمحافظة عليهم، وتسعى كذلك للاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء ولكنها تعاني من وجود نقص في نظام التعامل مع شكاوى العملاء وحل مشكلاتهم.

### المحور الثاني: الأداء المؤسسي

#### البعد الأول: الفاعلية

فيما يلي الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات بُعد الفاعلية لمعرفة مستوى فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية موضع البحث:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعد فاعلية الأداء المؤسسي.

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	t قيمة	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
1	تتمتع أهداف المعاهد بكونها واضحة	124	3.63	1.100	72.6%	2.217	0.028	مرتفعة	1

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	t قيمة	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
2	تعتمد إدارة المعاهد على برامج تدريبية لزيادة مهارات العاملين على أداء العمل.	124	3.27	1.099	65.5%	- 1.376	0.171	متوسطة	4
3	تستطيع إدارة المعاهد إنجاز المهام في الوقت المحدد.	124	3.45	1.015	69.0%	0.457	0.649	مرتفعة	3
4	تدرك إدارة المعاهد أهمية التكيف مع المتغيرات البيئية.	124	3.58	1.105	71.6%	1.720	0.088	مرتفعة	2
5	تعمل إدارة المعاهد على رفع قدرات العاملين لتقديم خدمات تتصف بالجودة.	124	3.13	1.216	62.6%	- 2.573	0.011	متوسطة	5
	المتوسط العام	124	3.41	0.922	68.3%	0.035	0.972	مرتفعة	

(3.41) = الوسط الفرضي

توضح نتائج الجدول رقم (14) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية قد بلغت (3.41)، بانحراف معياري (0.922)، وبوزن نسبي (68.3%) فيما كانت قيمة إحصاء الاختبار موجبة حيث بلغت (0.035) عند مستوى دلالة إحصائية أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.972) وهذا يدل أن مستوى فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية-محل البحث- كان عند درجة مرتفعة، كما توضح النتائج بأن العبارة رقم (1) قد حازت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63)، وبوزن نسبي (72.6%) وهذه العبارة تنص على: "تتمتع أهداف المعاهد بكونها واضحة"، بينما حازت العبارة رقم (5) المرتبة الأخيرة حيث تنص على: "تعمل إدارة المعاهد على رفع قدرات العاملين لتقديم خدمات تتصف بالجودة"، بمتوسط حسابي (3.13)، وبوزن نسبي (62.6%) عند درجة متوسطة. ويدل ذلك أن قيمة إحصاء الاختبار ظهرت سالبة ما يفسر أن إدارة المعاهد التقنية الصناعية تمتلك المقدرة اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها بالشكل الذي يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة، بشكل ينعكس في مواجهة التحديات التي تعيق عملها، إلا إن المعاهد التقنية لم تعمل على رفع قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم من أجل تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة.

البُعد الثاني: الكفاءة

فيما يلي الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات بُعد الكفاءة لمعرفة مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية موضع البحث:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعد كفاءة الأداء المؤسسي.

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	t قيمة	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
1	يتسم أداء المعاهد بالكفاءة في تنفيذ العمل	124	3.81	1.001	76.1%	4.408	0.000	مرتفعة	1
2	تسعى إدارة المعاهد إلى توفير الكوادر صاحبة الكفاءة المميزة	124	3.61	1.146	72.3%	1.972	0.051	مرتفعة	2
3	تتوفر لدى المعاهد التقنيات الحديثة الخاصة بتقديم الخدمات.	124	3.06	1.181	61.3%	- 3.258	0.001	متوسطة	5
4	يتسم تقديم الخدمات في المعاهد بالسهولة	124	3.50	1.093	70.0%	0.917	0.361	مرتفعة	3
5	يوجد اهتمام واسع في المعاهد بتقييم الأداء بشكل دوري	124	3.26	1.154	65.2%	- 1.466	0.145	متوسطة	4
	المتوسط العام	124	3.45	0.954	69.0%	0.448	0.655	مرتفعة	

(3.41) = الوسط الفرضي

بينت نتائج الجدول رقم (15) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمستوى كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية قد بلغت (3.45)، بانحراف معياري (0.954)، وبوزن نسبي (69.0%)، فيما كانت قيمة إحصاء الاختبار موجبة حيث بلغت (0.448) عند مستوى دلالة إحصائية أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.655) وهذا يدل بأن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية كان عند درجة مرتفعة، كما توضح النتائج بأن العبارة رقم (1) قد حازت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81)، وبوزن نسبي (76.1%) وهذه العبارة تنص على: يتسم أداء المعاهد بالكفاءة في تنفيذ العمل"، بينما حازت العبارة رقم (3) المرتبة الأخيرة حيث تنص على: "تتوفر لدى

المعاهد التقنية الحديثة الخاصة بتقديم الخدمات"، بمتوسط حسابي (3.06)، وبوزن نسب (61.3%) عند درجة متوسطة ويدل ذلك على امتلاك معظم الموارد البشرية داخل المعاهد الكفاءة اللازمة للتعامل مع المعلومات والبيانات المختلفة والموارد بالشكل الذي يساعد على تبسيطها وتوزيعها للاستفادة منها في مواجهة المشاكل التي من الممكن أن تؤثر في عملياتها المختلفة، إلا إن هناك قصوراً في عدم توفير المعاهد التقنية الصناعية التقنيات الحديثة الخاصة بتقديم الخدمات.

### اختبار الفرضية:

الفرضية الرئيسة الأولى (H<sub>0</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين تبعاً لفروع المتغير التابع وسوف يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبارها وقبل الشروع في استخدام تحليل الانحدار المتعدد ينبغي التأكد من تحقيق شروط استخدامه على النحو الآتي:

الازدواجية الخطية: هي عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة وقد تم التأكد من مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة في الجدول رقم (16) وكانت معاملات الارتباط أقل من ( $\pm 0.70$ ) ما يشير إلى عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

جدول (16): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

التركيز على العملاء	التحسين المستمر	التركيز على العمليات	التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة	
0.539	0.622	0.648	1	التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة
0.000	0.000	0.000		معامل الارتباط
0.686	0.619	1		مستوى الدلالة
0.000	0.000			التركيز على العمليات
0.681	1			معامل الارتباط
0.000				مستوى الدلالة
1				التحسين المستمر
				معامل الارتباط
				مستوى الدلالة
				التركيز على العملاء
				معامل الارتباط

				مستوى الدلالة
--	--	--	--	---------------

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اعتدالية توزيع البواقي: وقد تم التأكد من توزيع البواقي لربط المتغيرات المستقلة مع كل متغير تابع ومن ثم إجراء الاختبار لهذه البواقي بواسطة اختباري Kolmogorov-Smirnov، Shapiro-Wilk وتبين أن مستوى الدلالة للاختبارين أكبر من مستوى الدلالة (Sig.) 0.05 وهذا يدل بأن جميع البواقي الناتجة عن تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة تتبع التوزيع المعتدل (التوزيع الطبيعي) وجدول (17) الآتي يوضح ذلك.

جدول (17): اختبار كيميجروف-سيمرنوف واختبار شابرو-ويلك اعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
Sig.	Df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.076	124	0.914	0.093	124	0.072	بواقي تأثير المتغيرات المستقلة * الفاعلية
0.124	124	0.983	.200*	124	0.066	بواقي تأثير المتغيرات المستقلة * الكفاءة

الخطية المتعددة: نستخدم الخطية المتعددة عندما يكون هناك أكثر من متغير مستقل، وبالتالي فإن الخطية المتعددة تحدث عندما يكون هناك ارتباط عال جدا بين هذه المتغيرات. تم التحقق من هذا الشرط باستخدام المؤشرات التالية: معامل تضخم التباين VIF الذي يشترط أن تكون (  $5 >$  ) ومعامل فترات السماح Tolerance (  $0.10 <$  ) وقد بينت نتائج الجدول (17) أن قيم مؤشر معامل تضخم التباين أقل من الدرجة (5) فيما كانت قيم مؤشر فترات السماح أكبر من الدرجة المعيارية (0.10)، وهذا يدل على عدم تضخم التباين في نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة.

جدول (18): مؤشر تضخم التباين ومؤشر فترات السماح بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد

Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة
VIF	Tolerance	
2.017	0.496	التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة
2.650	0.377	التركيز على العمليات
2.666	0.375	التحسين المستمر

التركيز على العملاء

0.369

2.707

وبعد التأكد من شروط استخدام تحليل الانحدار المتعدد أمكن استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث وعلى النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>0</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبار هذه الفرضية حيث يمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة متغيرات مستقلة ويمثل بُعد الفاعلية متغير تابع وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (19) معامل التحديد وتحليل التباين للنموذج

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	النتيجة
فاعلية الأداء المؤسسي	0.863	0.745	الانحدار	77.934	6	12.989	56.948	0.000	دالة إحصائية
			الخطأ	26.686	117	.228			
			الكل	104.619	123				

تشير النتائج في الجدول (19) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية كانت (0.863) وهي قيمة تبين على العلاقة القوية الارتباطية المشتركة لأبعاد ممارسة إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء المؤسسي، كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.745)، وهذا يدل على أن التغيرات المفسرة لفاعلية الأداء المؤسسي يعود إلى التغيرات في ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمعنى أن (74.5%) من التباين المفسر الحاصل في فاعلية الأداء المؤسسي يعود إلى تأثير وإسهام ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على زيادة فاعلية الأداء المؤسسي، وهذا الأثر دال إحصائياً كما يتبين من قيمة مستوى الدلالة لقيمة (F) التي كانت أقل من (0.05) ومعنى ذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية..

والجدول (20) التالي يبين مؤشرات تحليل الانحدار لتأثير ممارسة كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية.

جدول (20) مؤشرات تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة أبعاد إدارة الجودة على فاعلية الأداء المؤسسي

ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة	معاملات الانحدار (β) التنبؤية	الخطأ المعياري	معامل بيتا (Beta)	احصائية T	مستوى الدلالة	النتيجة
التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة	0.170	0.074	0.153	2.303	0.023	دالة احصائيا
التركيز على العمليات	0.091	0.090	0.077	1.013	0.313	غير دالة
التحسين المستمر	0.285	0.075	0.288	3.779	0.000	دالة احصائيا
التركيز على العملاء	0.199	0.078	0.195	2.540	0.012	دالة احصائيا

توضح نتائج الجدول رقم (20) لقيم معامل (Beta) أن ممارسة كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً وينسب متفاوتة في زيادة فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية، إلا إن التأثير الذي تميز بدرجة عالية في زيادة فاعلية الأداء المؤسسي قد اقتصر على البعدين: (التحسين المستمر) حيث كان حجم تأثيره (28.8%)، في حين تأثير البعدين: (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، التركيز على العملاء) كان بدرجة غير عالية حيث بلغ حجم تأثيرهما (15.3%) (19.5%) على التوالي، ويؤكد ذلك نتائج قيم مستوى الدلالة لإحصاء الاختبار (T) المقابلة لقيم معامل (Beta) التي ظهرت أقل من مستوى الثقة 0.05 في حين نجد تأثير بعد: (التركيز على العمليات) كان ضعيفاً وغير دال إحصائياً حيث بلغ حجم تأثير كل منهما (7.7%)، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة لهذا البعد التي ظهرت أكبر من مستوى الثقة 0.05 وهذا يشير إلى أن ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) لها أثر في تفسير التغيرات الحاصلة في فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية ويمكن الاعتماد عليها وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبار هذه الفرضية حيث يمثل أبعاد إدارة الجودة متغيرات مستقلة ويمثل بُعد الكفاءة متغير تابع وكانت النتائج على النحو الآتي:



جدول (21) معامل التحديد وتحليل التباين للنموذج

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	النتيجة
كفاءة الأداء المؤسسي	0.919	0.845	الانحدار	94.568	6	15.761	106.093	0.000	دالة احصائية
			الخطأ	17.382	117	.149			
			الكلية	111.950	123				

يظهر الجدول (21) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد ممارسة إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية كانت (0.919) وهي قيمة تدل على العلاقة القوية الارتباطية المشتركة لأبعاد ممارسة إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي، كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.845)، وهذا يدل على أن التغيرات المفسرة لكفاءة الأداء المؤسسي يعود إلى التغيرات في ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمعنى أن (84.5%) من التباين المفسر الحاصل في كفاءة الأداء المؤسسي يعود إلى تأثير وإسهام ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على زيادة كفاءة الأداء المؤسسي، وهذا الأثر دال إحصائياً كما يتبين من قيمة مستوى الدلالة لقيمة (F) التي كانت أقل من (0.05). ومعنى ذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية.

والجدول (22) التالي يبين مؤشرات تحليل الانحدار لتأثير ممارسة كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية.

جدول (22) مؤشرات تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي

ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة	معاملات الانحدار (β) التنبؤية	الخطأ المعياري	معامل بيتا (Beta)	احصائية T	مستوى الدلالة	النتيجة
التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة	0.183	0.059	0.159	3.081	0.003	دالة احصائية
التركيز على العمليات	0.172	0.073	0.140	2.369	0.019	دالة احصائية

التحسين المستمر	0.227	0.061	0.221	3.722	0.000	دالة احصائيا
التركيز على العملاء	0.416	0.063	0.394	6.580	0.000	دالة احصائيا

توضح نتائج الجدول رقم (22) لقيم معامل (Beta) أن ممارسة كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً وبنسب متفاوتة في زيادة كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية، إلا إن التأثير الذي تميز بدرجة عالية في زيادة كفاءة الأداء المؤسسي قد اقتصر على الأبعاد: (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) حيث كان حجم تأثير كل بُعد منها: (15.9%)، (22.1%)، (39.4%) على التوالي، بينما تأثير بُعد (التركيز على العمليات) كان بدرجة غير عالية حيث بلغ حجم تأثيره (14.0%)، ويؤكد ذلك نتائج قيم مستوى الدلالة لإحصاء الاختبار (T) المقابلة لقيم معامل (Beta) التي ظهرت أقل من مستوى الثقة 0.05، وهذا يشير إلى أن ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) لها أثر في تفسير التغيرات الحاصلة في كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية ويمكن الاعتماد عليها. وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية وقبول الفرضية البديلة.

## ملخص النتائج

أظهرت نتائج البحث ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على فاعلية الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة: (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التركيز على العملاء) على كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد التقنية الصناعية اليمنية.
3. جاءت الدرجة الكلية لمستوى التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة بالمعاهد التقنية الصناعية بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبوزن نسبي (71.4%).
4. جاءت الدرجة الكلية لمستوى التركيز على العمليات في إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد التقنية الصناعية بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وبوزن نسبي (69.2%).

5. جاءت الدرجة الكلية لمستوى التحسين المستمر بالمعاهد التقنية الصناعية بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وبوزن نسبي (71.0%).
6. جاءت الدرجة الكلية لمستوى التركيز على العملاء بالمعاهد التقنية الصناعية بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبوزن نسبي (68.3%).
7. جاءت الدرجة الكلية لمستوى فاعلية الأداء المؤسسي بالمعاهد التقنية الصناعية بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبوزن نسبي (68.3%).
8. جاءت الدرجة الكلية لمستوى كفاءة الأداء المؤسسي بالمعاهد التقنية الصناعية بدرجة مرتفعة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وبوزن نسبي (69.0%).

### التوصيات:

1. أن تولي مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني المعاهد التقنية الصناعية اهتمامًا كبيرًا من خلال التركيز على رفع مستوى إدارة الجودة فيها لما لإدارة الجودة الشاملة من دور مؤثر في تحسين الأداء المؤسسي.
2. استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع زيادة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية كافة.
3. توفير تقنيات حديثة تتناسب مع متغيرات العصر للإسهام في رفع قدرات العاملين، وضمان تقديم الجودة المطلوبة للمستفيدين.
4. تطبيق الجودة الشاملة على مستوى كل إدارة وقسم في كل معهد من المعاهد - موضع البحث - وتوفير الوسائل اللازمة لها.
5. العمل على دراسة شكاوى ومقترحات العملاء وبلورة الحلول الناجعة التي تسهم في رفع مستوى الجودة وتحسين الأداء المؤسسي في المعاهد موضع البحث.
6. العمل على إيجاد أدلة مرشد تفصيلية يوضح فيها أسس وأهداف وضع الخطط المزمدة للمعاهد من أجل تقليص الفجوة القائمة بين الخطط والإنجازات.

### قائمة المراجع

#### 1. المراجع العربية

1. إدريس، الفاضل تيمان، وأبو الروس، ثابت (2022)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، مجلة DJSP المجلة العربية للنشر العلمي العدد (40).

2. الإدريسي، علي أحمد محمد (2018)، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأندلس للعلوم التقنية- عمادة الدراسات العليا- كلية العلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال.
3. بحيري، سعد صادق (2013) إدارة توازن الأداء، الدار الجامعة، مصر.
4. بركات، منال طه (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة
5. الحاكم، علي عبد الله (2018)، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.
6. حتاملة، حابس محمد، دراوشة نجوى عبد الحميد (2019)، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد (26)، العدد (2)، جامعة جدارا، إربد الأردن.
7. خاطر، حسين عبد العظيم حسين، ومسيل، محمود عطا محمد، وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (2020)، بناء الشركات بالتعليم الفني الدوافع والطموحات، جامعة بنها، مجلة كلية التربية بنها، العدد (124) مجلد (2).
8. خريس، نهاد حسين محمد (2011)، استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الإدارة في أجهزة الخدمة المدنية الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
9. الخطيب أحمد، والخطيب رداح (2006)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط2.
10. الدرادكة، مأمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٦ م.
11. الدرمني، عبد الله إبراهيم، الظافري، حسن صالح (2017)، إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
12. دودين، أحمد يوسف (2014)، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الربيعي، سعيد بن حمد (2008)، التعليم العالي في عصر المعرفة" التغييرات والتحديات وآفاق المستقبل"، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. زعيبي، رحمة (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محد خيضر بسكرة، الجزائر.

15. الشمسي، سالم محمد سعيد، (2017) التدريب والتعليم التقني والمهني في اليمن دراسة سوسيولوجية تحليلية، جامعة الأندلس، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (13)، المجلد (15).
16. زقزوق، خالد بن جميل (2008)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
17. سلاطنة، بلقاسم ونجاة قريشي وأسماء بن تركي وسهام بن رحمون (2013)، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
18. السماوي، يونس (2016)، إطار مقترح لاستخدام أسلوب سيجما ستة لتحسين الأداء المؤسسي للمؤسسة العامة للكهرباء في أمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة ذمار.
19. سوسن، شاكر مجيد (2011)، تقييم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
20. صحاف عبد الرحمن إبراهيم (2014)، أثر تطوير المنتجات على تحسين الأداء المؤسسي بالسودان، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
21. عايش، شادي عطا محمد (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، فلسطين.
22. عبد الهادي، ميسون علي (2017)، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين (UNRWA) في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
23. الفياض، سها عزام، (2020)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية: دراسة حالة الشركة الفنية لخدمة التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
24. محمد طارق يوسف (2007)، الإفصاح وممارسة إدارة الجودة الشاملة كأحد مبادئ حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال ومؤتمرات، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر.
25. منير، محمد قاسمي (2019)، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد (11)، العدد 3، جامعة غرداية.
26. نبيلة كحيلة. (2009) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية. رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.

27. الهادي، شرف إبراهيم (2013)، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد (6)، العدد (11).
28. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الخطة الخمسية الثالثة (2006-2010م)، 2005م، مطبوعات الوزارة، صنعاء.

## 2. المراجع الأجنبية

1. Alroubaie, Marwa Mstaaf (2018), The impact of the "Senge" Model of Organizational Learning in the adoption of Total Quality Management principles Exploratory study in an organization, Technical Master Thesis, Central Technical University, Administrative Technical College / Baghdad.
2. Chadlia Amel, Impact de la Politique D'encouragement des Salaries sur la Performance de L'entreprise, le manager Journal, Higher School of Management and International Trade, Kelaia, Alegria, Vol01, No01 2014, P31.
3. Heizer, Jay. Render, Barry. & Munson, Chuck. (2017). " Operations Management; Sustainability and Supply Chain Management ", 12th Ed, Pearson Education, Inc.
4. Pushpa L (2016), " Implementation of Total Quality Management in Higher Education Institutions", International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER), Volume 4 Issue 5
5. Reid, ER. Dan & Sanders, Nada R. (2013) "Operations Management an Integrated Approach", 5th ed, John Wiley & Sons, Inc, USA.
6. Sadikoglu E, Olcay H. (2014). the effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. Adv Decis Sci 2014:1-17, Article ID 537605
7. Salajegheh & Others (2013), The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, VOL 5, NO 4, August.
8. Shahin, Arash. (2011), " An Investigation on the Influence of Total Quality Management on Financial Performance the Case of Boutan Industrial Corporation", International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 15