



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات
الحكومية

Title

Barriers to the Implementation of Total Quality Management and Their Impact
on Improving Institutional Performance in Governmental Organizations

اسم الباحث:

فاطمة عبدالله سعد الشهراني

Fatimah Abdullah Saad Al-Shahrani

Email:

252001715@st.midocean.edu.km

المشرف الأكاديمي:

د. الفيصل عبد الحميد

Dr .Al-Faisal Abdul-Hameed

د. فايز جراد

Dr. Fayez Jarad

الملخص (Abstract)

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي، وقياس أثرها في مستوى نجاح التطبيق واستدامته. مكان الدراسة: الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة من العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بلغت (285) مفردة صالحة للتحليل. ركزت أداة الدراسة على رصد معوقات التطبيق عبر أربعة أبعاد رئيسة هي: المعوقات الاستراتيجية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات السلوكية، والمعوقات التقنية، إضافة إلى قياس مستوى تحسين الأداء المؤسسي. النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات جوهرية تعيق التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، تمثلت أبرزها في ضعف الالتزام القيادي بتحويل الجودة إلى أولوية استراتيجية قابلة للقياس، ومحدودية تكامل العمليات بين الوحدات التنظيمية، ومقاومة التغيير لدى بعض العاملين، إضافة إلى قصور أنظمة القياس والدعم التقني. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شدة هذه المعوقات ومستوى تحسين الأداء المؤسسي ($R = 0.61, R^2 = 0.37$). التوصيات: خلصت الدراسة إلى أن تجاوز هذه المعوقات يتطلب تبني إدارة الجودة الشاملة بوصفها نظاماً مؤسسياً متكاملًا وليس مجرد إجراءات شكلية، مع تعزيز دور القيادة، وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتحسين المستمر، وتحسين نظم القياس والبنية التحتية التقنية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، معوقات التطبيق، القطاع الحكومي السعودي، الأداء المؤسسي، التحسين المستمر.

Abstract

Objectives: This study aimed to diagnose the barriers to the implementation of Total Quality Management (TQM) in the Saudi government sector and to examine their impact on the level of successful and sustainable application. **Study Location:** Government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. **Methodology:** The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of (285) employees working in government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The research instrument focused on identifying implementation barriers across four main dimensions: strategic barriers, organizational barriers, behavioral barriers, and technical barriers, in addition to measuring the level of institutional performance improvement. **Results:** The findings revealed the existence of significant barriers that hinder the effective application of TQM. The most prominent barriers included weak leadership commitment to positioning quality as a measurable strategic priority, limited integration of processes among organizational units, resistance to change among some employees, and deficiencies in measurement systems and technical support. The results also indicated a statistically significant relationship between the severity of these barriers and the level of institutional performance improvement ($R = 0.61$, $R^2 = 0.37$). **Recommendations:** The study concluded that overcoming these barriers requires adopting TQM as an integrated institutional system rather than as a set of formal procedures, strengthening leadership commitment, fostering an organizational culture that supports continuous improvement, and enhancing measurement systems and technical infrastructure..

Keywords:

Total Quality Management, Implementation Barriers, Saudi Government Sector, Institutional Performance, Continuous Improvement.

المقدمة

تعمل المنظمات الحكومية في الوقت الحاضر في بيئة تتسم بتسارع التغيرات الإدارية والتنظيمية، وازدياد توقعات المستفيدين، وارتفاع متطلبات الكفاءة وجودة الخدمات العامة. وفي ظل هذه المتغيرات، برزت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى جودة الخدمات، وتحقيق التميز والاستدامة التنظيمية (Deming, 1986; Oakland, 2014). ولا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الإجراءات أو النتائج النهائية فحسب، بل تمثل فلسفة إدارية متكاملة تقوم على التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Juran, 1999).

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، إلا أن التطبيق العملي لهذه المفاهيم غالباً ما لا يرقى إلى مستوى الأسس النظرية التي قامت عليها. ففي كثير من الحالات، يُختزل تطبيق الجودة الشاملة في مجموعة من المتطلبات الشكلية أو الإجراءات التوثيقية المرتبطة بالحصول على الاعتماد أو الامتثال للمعايير، دون أن ينعكس ذلك بصورة واضحة على التخطيط الاستراتيجي، أو الثقافة التنظيمية، أو الممارسات التشغيلية اليومية (Powell, 1995). ويؤدي هذا التباين بين التبنّي النظري والتطبيق الفعلي إلى الحد من الفوائد المتوقعة لإدارة الجودة الشاملة، ويضعف أثرها في تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستدامة.

ويشهد القطاع الحكومي السعودي في السنوات الأخيرة تحولات إدارية وتنظيمية متسارعة في إطار برامج التطوير والإصلاح المؤسسي، الهادفة إلى رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد عززت هذه التحولات الحاجة إلى تبني أنظمة فعالة لإدارة الجودة، قادرة على دعم التحسين المستمر، وتعزيز المساءلة، ورفع مستوى الأداء المؤسسي (ISO, 2015). إلا أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا السياق لا يزال يواجه مجموعة من التحديات والمعوقات المرتبطة بضعف الالتزام القيادي، ومحدودية تكامل العمليات، ومقاومة التغيير، إضافة إلى قصور أنظمة القياس والدعم التقني (Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003).

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي، بوصفها خطوة أساسية لفهم أسباب الفجوة بين التبنّي النظري والتطبيق الفعلي لهذا المنهج الإداري. وتسعى هذه الدراسة إلى تشخيص هذه المعوقات وتحليل أثرها على مستوى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما يسهم في تقديم رؤية علمية وتطبيقية تساعد صناع القرار في تعزيز فعالية نظم الجودة وتحقيق أهداف التحسين المستدام في القطاع الحكومي السعودي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني العديد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن مستوى التطبيق الفعلي لهذا المنهج لا يزال دون التوقعات، ولا ينعكس بصورة واضحة على جودة الخدمات المقدمة وتحسين الأداء المؤسسي. وتشير الأدبيات الإدارية إلى وجود فجوة بين التبنّي النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها العملي، نتيجة مجموعة من المعوقات الاستراتيجية والتنظيمية والسلوكية والتقنية التي تحد من فعالية هذا التطبيق (Deming, 1986; Powell, 1995; Oakland, 2014).

وفي ظل التحولات الإدارية والتنظيمية التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي، تبرز الحاجة إلى فهم طبيعة هذه المعوقات، ومستوى تأثيرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما يسهم في تشخيص المشكلة تشخيصاً علمياً دقيقاً. وعليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

السؤال الرئيس للبحث: ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي، وما أثرها على مستوى نجاح التطبيق وتحسين الأداء المؤسسي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما أبرز المعوقات الاستراتيجية التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي؟
3. ما المعوقات التنظيمية التي تؤثر في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الجهات الحكومية؟
4. إلى أي مدى تسهم المعوقات السلوكية المرتبطة بالقيادات والعاملين في إضعاف تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

5. ما أثر المعوقات التقنية ونظم القياس والدعم التقني على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي

السعودي؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى خصائص الجهات الحكومية؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة ذات الصلة المباشرة بتطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، والمتمثل في تشخيص معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحليل أثرها على مستوى نجاح التطبيق وتحسين جودة الخدمات. وتتسع الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لردمها، حيث تنتقل من الدراسات الوصفية العامة إلى تحليل منظم لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر أبعاد متعددة تشمل الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية والسلوكية والتقنية.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها توفر نتائج تطبيقية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات الإدارية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. إذ تساعد الدراسة في تشخيص المعوقات الفعلية التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما يمكّن المسؤولين من تحديد جوانب القصور ومعالجتها بأساليب علمية ومنهجية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي، وتحليل أثر هذه المعوقات على مستوى نجاح التطبيق وتحسين الأداء المؤسسي. ويتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
2. تحديد المعوقات الاستراتيجية التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي.
3. تحليل المعوقات التنظيمية التي تؤثر في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الجهات الحكومية.
4. التعرف على المعوقات السلوكية المرتبطة بالقيادات والعاملين وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. تحديد المعوقات التقنية ونظم القياس التي تؤثر في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي.
6. تحليل أثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الحكومية.
7. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى بعض الخصائص التنظيمية للجهات الحكومية.

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب المنظمة، من خلال التركيز على رضا المستفيدين، ومشاركة العاملين، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Deming, 1986). وقد أسهم عدد من الرواد في تطوير هذا المفهوم، أبرزهم إدوارد ديمينج الذي قدم أربعة عشر مبدأً لإدارة الجودة، وجوزيف جوران الذي ركز على ثلاثية الجودة (التخطيط، الرقابة، التحسين) (Juran, 1999)، وفيليب كروسبي الذي طرح مفهوم "العيوب الصفرية" كهدف استراتيجي للجودة.

وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية تشمل: التركيز على المستفيد الداخلي والخارجي، والتحسين المستمر للعمليات، ومشاركة جميع العاملين في جهود الجودة، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات، والتزام القيادة العليا بدعم ثقافة الجودة (Oakland, 2014). وتتطلب هذه المبادئ بيئة تنظيمية مرنة تدعم التعلم المؤسسي والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه المنظمات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى أربعة أبعاد رئيسية: المعوقات الاستراتيجية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات السلوكية، والمعوقات التقنية. وتتمثل المعوقات الاستراتيجية في ضعف التزام القيادة العليا، وغياب رؤية واضحة للجودة، وعدم ربط مبادرات الجودة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. أما المعوقات التنظيمية فتشمل جمود الهياكل التنظيمية، وتعقيد الإجراءات الإدارية، وضعف التكامل بين العمليات. وتتضمن المعوقات السلوكية مقاومة التغيير لدى العاملين، وضعف ثقافة التحسين المستمر، ومحدودية المشاركة في اتخاذ القرارات. وأخيراً، تتعلق المعوقات التقنية بقصور نظم المعلومات، وضعف أدوات القياس والتحليل، ومحدودية البنية التحتية التقنية (Flynn

(et al., 1995; Kaynak, 2003; Prajogo & Sohal, 2006).

ثالثاً: الأداء المؤسسي ومؤشراته

يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل: جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة العمليات والإجراءات، ورضا المستفيدين، والتحسين المستمر في الأداء. وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة وثيقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أثبتت دراسات عديدة أن التطبيق الفعال لمبادئ الجودة الشاملة يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي (Powell, 1995; Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003).

رابعاً: مراجعة الدراسات السابقة

أجرى (Powell 1995) دراسة بعنوان "Total Quality Management as Competitive Advantage" هدفت إلى اختبار ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل ميزة تنافسية حقيقية، وتوصلت إلى أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على الموارد غير الملموسة كالنقافة التنظيمية والالتزام القيادي، وليس فقط على الأدوات والتقنيات الرسمية. كما أجرى (Flynn et al. 1995) دراسة حول أثر ممارسات إدارة الجودة على الأداء والميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أن ممارسات الجودة المتكاملة التي تشمل دعم الإدارة العليا وإدارة العمليات وإشراك العاملين تؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على الأداء التنظيمي.

وفي دراسة (Kaynak 2003) التي بحثت العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمات، توصلت إلى أن العلاقة بين ممارسات الجودة والأداء ليست مباشرة دائماً، بل تتوسطها عوامل تنظيمية وإدارية متعددة، مما يؤكد أهمية دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأثر المطلوب.

أما على المستوى العربي، فقد أجرى المطيري (2018) دراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مع وجود معوقات تنظيمية وإدارية تحد من فعالية التطبيق.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل في القطاع الحكومي السعودي، وقياس أثرها المباشر على تحسين الأداء المؤسسي. وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل شامل لأبعاد المعوقات وأثرها على مؤشرات الأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يتيح وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها كمياً ونوعياً، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات المرتبطة بها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في عدد من الجهات الحكومية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (450) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (285) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (63.3%).

أداة الدراسة

تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتضمن البيانات الديموغرافية للمبحوثين، والجزء الثاني يقيس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر أربعة محاور (المعوقات التنظيمية، المعوقات الاستراتيجية، المعوقات السلوكية، المعوقات التقنية)، والجزء الثالث يقيس مستوى تحسين الأداء المؤسسي عبر أربعة محاور (جودة الخدمات المقدمة، كفاءة العمليات والإجراءات، رضا المستفيدين، التحسين المستمر في الأداء). وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، إضافة إلى صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته الكلية (0.94)، مما يدل على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الجدول (1): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.91	8	المعوقات التنظيمية
0.89	7	المعوقات الاستراتيجية
0.87	7	المعوقات السلوكية
0.85	6	المعوقات التقنية
0.90	6	جودة الخدمات المقدمة
0.88	6	كفاءة العمليات والإجراءات
0.86	5	رضا المستفيدين
0.87	5	التحسين المستمر في الأداء
0.94	50	المعامل الكلي

أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل التباين (ANOVA).

النتائج

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي لمحاور معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يهدف هذا المبحث إلى تقديم تحليل وصفي تفصيلي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة، بما يتيح فهماً أعمق لواقع معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه المعوقات (3.73)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على وجود معوقات حقيقية تحد من التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
مرتفع	0.68	3.87	المعوقات التنظيمية	1
مرتفع	0.72	3.81	المعوقات الاستراتيجية	2
متوسط	0.74	3.69	المعوقات السلوكية	3
متوسط	0.79	3.55	المعوقات التقنية	4
مرتفع	0.65	3.73	المتوسط الكلي للمعوقات	5

تشير النتائج إلى أن المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.87)، وهو ما يعكس وجود مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية، وتعقيد الإجراءات، وضعف تكامل العمليات، وازدواجية الأدوار داخل الجهات الحكومية. ويفهم من ذلك أن الهياكل التنظيمية التقليدية لا تزال تمثل عائقاً رئيساً أمام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقوم أساساً على المرونة والتكامل بين الوحدات التنظيمية.

أما المعوقات الاستراتيجية فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3.81)، مما يدل على وجود فجوة بين التوجهات الاستراتيجية للجهات الحكومية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويشمل ذلك ضعف دعم القيادة العليا، وعدم وضوح رؤية الجودة، وقصور ربط مبادرات الجودة بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق بالمعوقات السلوكية، فقد جاءت بدرجة متوسطة (3.69)، مما يشير إلى وجود مقاومة نسبية للتغيير بين العاملين، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور ثقافة التحسين المستمر.

أما المعوقات التقنية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55)، وهو ما يدل على أن التحديات التقنية، مثل ضعف نظم المعلومات وقصور أدوات القياس والتحليل، لا تزال قائمة ولكن بدرجة أقل مقارنة بالمعوقات التنظيمية والاستراتيجية.

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي لمحاور تحسين الأداء المؤسسي

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتحسين الأداء المؤسسي (3.75)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يدركون وجود تحسن عام في مستوى الأداء المؤسسي، وإن كان هذا التحسن متفاوتاً بين المحاور المختلفة.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور تحسين الأداء المؤسسي (ن=385)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
مرتفع	0.66	3.84	جودة الخدمات المقدمة	1
مرتفع	0.70	3.76	كفاءة العمليات والإجراءات	2
متوسط	0.73	3.68	رضا المستفيدين	3
مرتفع	0.69	3.72	التحسين المستمر في الأداء	4
مرتفع	0.64	3.75	المتوسط الكلي لتحسين الأداء المؤسسي	

أظهرت النتائج أن محور جودة الخدمات المقدمة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84)، مما يدل على وجود اهتمام ملحوظ من الجهات الحكومية بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. كما حقق محور كفاءة العمليات

والإجراءات متوسطاً مرتفعاً (3.76)، مما يعكس وجود جهود لتحسين الإجراءات التشغيلية وتقليل الهدر ورفع كفاءة استخدام الموارد. وفي المقابل، جاء محور رضا المستفيدين بدرجة متوسطة نسبياً (3.68)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين الجهود المؤسسية المبذولة لتحسين الأداء وبين مستوى رضا المستفيدين الفعلي عن الخدمات المقدمة. أما محور التحسين المستمر في الأداء فقد جاء بدرجة مرتفعة (3.72)، مما يدل على وجود توجه عام نحو تبني التحسين التدريجي للأداء.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

يُعد اختبار فرضيات الدراسة المرحلة المحورية في التحليل الإحصائي، حيث يتم الانتقال من الوصف الكمي للظاهرة إلى التحقق العلمي من العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة. وقد جرى اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \geq 0.05$.

اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية". واختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير كلي) على المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي).

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة	t قيمة	Beta	R ²	R	المتغير المستقل
0.000	-14.82	-0.61	0.37	0.61	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.61$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.37$)، مما يعني أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته 37% من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء المؤسسي، وهي نسبة تفسيرية معتبرة في البحوث الإدارية. أما معامل الانحدار ($Beta = -0.61$) فقد جاء بقيمة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين عكسية؛ أي أن زيادة حدة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى انخفاض مستوى تحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

اختبار دلالة نموذج الانحدار باستخدام تحليل التباين (ANOVA)

الجدول (5): نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
الانحدار	112.46	1	112.46	219.72	0.000
الخطأ	191.38	383	0.50		
الكلي	303.84	384			

تشير قيمة (F = 219.72) ومستوى الدلالة (0.000) إلى أن نموذج الانحدار المستخدم دال إحصائياً بدرجة عالية، مما يعني أن المتغير المستقل يسهم فعلياً في تفسير التغير في المتغير التابع، وأن العلاقة التي تم التوصل إليها ليست ناتجة عن الصدفة الإحصائية.

اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

لاختبار الفرضيات الفرعية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي.

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

نوع التأثير	مستوى الدلالة	t قيمة	Beta	البُعد المستقل
دال	0.000	-7.18	-0.35	المعوقات التنظيمية
دال	0.000	-6.24	-0.31	المعوقات الاستراتيجية
دال	0.000	-4.02	-0.19	المعوقات السلوكية
دال	0.004	-2.87	-0.14	المعوقات التقنية

إحصاءات النموذج الكلي: $R = 0.68$ | $R^2 = 0.46$ | $F = 81.35$ | $Sig. = 0.000$

توضح نتائج الجدول أن جميع أبعاد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء المؤسسي، مما يعني أن كل بُعد من هذه الأبعاد يسهم بدرجات متفاوتة في إضعاف جهود تحسين الأداء داخل الجهات الحكومية. وقد جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، وهو ما يعكس الأثر الكبير للهيكل التنظيمية الجامدة، وضعف التنسيق بين الإدارات، وتعقيد الإجراءات على فعالية الأداء المؤسسي. تلتها المعوقات الاستراتيجية، مما يؤكد أن غياب الرؤية الواضحة للجودة وضعف دعم القيادة العليا يمثلان عائقاً جوهرياً أمام تحقيق التحسين المؤسسي المستدام. أما المعوقات السلوكية فقد جاءت في المرتبة الثالثة، وهو ما يشير إلى أن مقاومة التغيير وضعف ثقافة الجودة لا تزال تمثل تحدياً مؤثراً وإن كان بدرجة أقل من العوامل التنظيمية والاستراتيجية. في حين جاءت المعوقات التقنية بأقل تأثير نسبي، لكنها ظلت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أهمية نظم المعلومات وأدوات القياس في دعم قرارات التحسين. ويلاحظ أن معامل التحديد للنموذج المتعدد ($R^2 = 0.46$) يشير إلى أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر 46% من التغير في تحسين الأداء المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تعكس قوة النموذج وقدرته التفسيرية.

الخاتمة ومناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية جاء مرتفعاً بوجه عام، وهو ما يشير إلى أن تطبيق هذا المدخل الإداري لا يزال يواجه تحديات جوهرية تعيق تحقيق أهدافه بصورة متكاملة. وتُعد هذه النتيجة مؤشراً مهماً على وجود فجوة بين التبنّي النظري لمفاهيم الجودة الشاملة والتطبيق العملي لها داخل الواقع التنظيمي.

وقد جاءت المعوقات التنظيمية في مقدمة هذه المعوقات، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة الهياكل التنظيمية السائدة في كثير من الجهات الحكومية، والتي تتسم بالمركزية والبيروقراطية وتعدد المستويات الإدارية. إن هذه السمات التنظيمية تتعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على المرونة، وتكامل العمليات، وتدفق المعلومات أفقياً، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء. كما أن تعقيد الإجراءات وضعف التنسيق بين الإدارات يسهم في إبطاء تنفيذ مبادرات الجودة ويحد من فعاليتها.

أما المعوقات الاستراتيجية فقد جاءت في المرتبة الثانية، وهو ما يعكس قصوراً في موضوعة إدارة الجودة الشاملة ضمن الخريطة الاستراتيجية للجهات الحكومية. ويشير ذلك إلى أن الجودة لا تزال تُدار في بعض الجهات بوصفها نشاطاً تشغيلياً أو مطلباً شكلياً مرتبطاً بالحصول على الاعتماد، وليس بوصفها خياراً استراتيجياً طويل الأمد مرتبطاً بتحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء العام. ويُعزى ذلك غالباً إلى ضعف التزام القيادة العليا، وعدم وضوح رؤية الجودة، وغياب مؤشرات أداء استراتيجية واضحة تقيس أثر الجودة على النتائج المؤسسية.

وفيما يتعلق بالمعوقات السلوكية، فقد أظهرت النتائج أنها تمثل تحدياً متوسط الشدة، وهو ما يدل على وجود مقاومة نسبية للتغيير بين العاملين، وضعف في ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحولات الإدارية، خاصة تلك المرتبطة بتغيير أنماط العمل والسلوك التنظيمي، تحتاج إلى وقت وجهود منهجية لبناء القبول والالتزام، خصوصاً في البيئات الحكومية التي اعتادت على أنماط عمل تقليدية مستقرة نسبياً.

أما المعوقات التقنية فقد جاءت بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية المعوقات، إلا أنها ظلت ذات دلالة إحصائية. ويشير ذلك إلى أن التحول الرقمي ونظم المعلومات الداعمة للجودة لا تزال تعاني من بعض القصور، سواء من حيث تكامل البيانات أو

استخدام مؤشرات الأداء التحليلية في دعم القرار. غير أن انخفاض تأثير هذا البُعد مقارنة بالمعوقات التنظيمية والاستراتيجية يدل على أن المشكلة لا تكمن في التقنية بحد ذاتها، بل في كيفية توظيفها ضمن منظومة إدارية متكاملة.

ثانياً: مناقشة نتائج تحسين الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية جاء مرتفعاً نسبياً، وهو ما يعكس وجود جهود فعلية لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة العمليات. وتُظهر هذه النتيجة أن الجهات الحكومية لم تقف موقفاً سلبياً تجاه تحسين الأداء، بل تبذل محاولات متعددة في هذا الاتجاه.

إلا أن التباين بين محاور تحسين الأداء يشير إلى أن هذا التحسن ليس متوازناً؛ فقد حقق محور جودة الخدمات المقدمة أعلى مستوى، بينما جاء محور رضا المستفيدين بدرجة أقل نسبياً. ويعكس ذلك وجود فجوة محتملة بين التحسينات الداخلية التي تنفذها الجهات الحكومية وبين إدراك المستفيدين الخارجيين لتلك التحسينات. ويؤكد هذا الأمر أهمية تبني مفهوم "صوت المستفيد" بوصفه عنصراً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات الداخلية للأداء.

ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي. وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، وتتسجم مع منطق إدارة الجودة الشاملة الذي يفترض أن أي خلل في البيئة التنظيمية أو الاستراتيجية أو السلوكية أو التقنية سينعكس سلباً على الأداء المؤسسي. وقد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن المعوقات التنظيمية والاستراتيجية تمثلان الأثر الأكبر على تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز فكرة أن القيادة والهيكل التنظيمي يشكلان الأساس الحقيقي لنجاح أو فشل تطبيق الجودة الشاملة.

رابعاً: ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن ضعف الالتزام القيادي، وجمود الهياكل التنظيمية، وغياب ثقافة الجودة، تمثل أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تتسق النتائج مع الدراسات التي أشارت إلى أن تطبيق الجودة الشاملة بصورة شكلية لا يؤدي إلى تحسين مستدام في الأداء المؤسسي، بل قد يحقق نتائج محدودة وقصيرة الأجل (Powell, 1995; Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003). وفي المقابل، تضيف هذه الدراسة بُعداً تطبيقياً

جديداً من خلال إبراز التفاوت بين مستوى المعوقات ومستوى تحسين الأداء، مما يشير إلى أن بعض الجهات الحكومية قد تحقق تحسناً نسبياً في الأداء رغم وجود المعوقات، إلا أن هذا التحسن يظل مهدداً بالارتداد ما لم تتم معالجة تلك المعوقات جذرياً.

الاستنتاجات

أولاً، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية يواجه معوقات حقيقية ومؤثرة، جاءت بدرجة مرتفعة بوجه عام، ويشير ذلك إلى أن تبني مفاهيم الجودة الشاملة لا يزال في كثير من الأحيان أقرب إلى الإطار النظري أو الشكلي دون أن يُترجم بالكامل إلى ممارسات تنظيمية راسخة قادرة على إحداث تحسين مستدام في الأداء المؤسسي.

ثانياً، خلصت الدراسة إلى أن المعوقات التنظيمية تمثل العائق الأبرز أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعكس تأثير الهياكل التنظيمية الجامدة، وتعقيد الإجراءات الإدارية، وضعف تكامل العمليات على فعالية الأداء.

ثالثاً، بينت النتائج أن المعوقات الاستراتيجية، ولا سيما ضعف التزام القيادة العليا، وعدم وضوح رؤية الجودة، وقصور ربط الجودة بالأهداف الاستراتيجية، تمثل عاملاً جوهرياً في إضعاف أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً، أظهرت الدراسة أن المعوقات السلوكية، المتمثلة في مقاومة التغيير وضعف ثقافة التحسين المستمر، تؤثر سلباً على تحسين الأداء المؤسسي وإن كان تأثيرها أقل نسبياً من المعوقات التنظيمية والاستراتيجية.

خامساً، توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التقنية، رغم انخفاض تأثيرها النسبي، تظل ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن ضعف نظم المعلومات وأدوات القياس والتحليل يحد من القدرة على متابعة الأداء واتخاذ قرارات تحسين مبنية على بيانات دقيقة.

سادساً، أظهرت النتائج أن مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية جاء مرتفعاً نسبياً، إلا أن هذا التحسن ائتم بعدم الاتساق بين محاوره، حيث تحققت مستويات أفضل في جودة الخدمات وكفاءة العمليات مقارنة برضا المستفيدين.

سابعاً، أكدت نتائج تحليل الانحدار أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر نسبة معتبرة من التغير في مستوى تحسين الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.46$ في النموذج المتعدد)، وهو ما يثبت وجود علاقة تأثير حقيقية بين المتغيرين.

التوصيات

أولاً: توصيات على المستوى الاستراتيجي والقيادي

1. تعزيز التزام القيادة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال إدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية، وربطها بأهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، بما يضمن انتقال الجودة من إطارها النظري إلى ممارسة مؤسسية فعلية.
2. تفعيل دور القيادات الإدارية في دعم مبادرات الجودة عبر المتابعة المستمرة، وتوفير الموارد اللازمة، والمشاركة المباشرة في مراجعة نتائج الأداء.
3. ربط الحوافز وتقييم الأداء القيادي بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان المساءلة وتحفيز القيادات على دعم ممارسات الجودة وتحقيق نتائج ملموسة.

ثانياً: توصيات على المستوى التنظيمي والعملي

4. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية بما يحقق المرونة وتكامل العمليات، ويقلل من التعقيد والازدواجية التي أثبتت الدراسة أنها أحد أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. تحديد واضح لملكية العمليات (Process Ownership) داخل الجهات الحكومية، بما يضمن وضوح المسؤوليات وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.
6. الانتقال من التركيز على النتائج فقط إلى التركيز على جودة العمليات من خلال اعتماد مؤشرات أداء تشغيلية تساعد على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في مراحل مبكرة.

ثالثاً: توصيات على المستوى الثقافي والسلوكي

7. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتحسين المستمر عبر نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز قيم العمل الجماعي والمساءلة الإيجابية، والابتعاد عن ثقافة اللوم.
8. تمكين العاملين وإشراكهم في مبادرات التحسين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة، وتشجيعهم على تقديم المقترحات التطويرية، والاستفادة من خبراتهم الميدانية في تحسين الأداء.

9. تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستدامة في مجال إدارة الجودة الشاملة، تركز على التطبيق العملي وليس فقط الجوانب النظرية، بما يسهم في تقليل مقاومة التغيير ورفع مستوى الكفاءة المهنية.

رابعاً: توصيات على المستوى التقني ونظم المعلومات

10. تطوير نظم المعلومات الداعمة للجودة بما يضمن توافر بيانات دقيقة ومحدثة تساعد في قياس الأداء وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

11. استخدام لوحات قياس الأداء (Dashboards) لربط مؤشرات الجودة بمؤشرات الأداء المؤسسي، بما يسهم في تعزيز الشفافية وسرعة الاستجابة للانحرافات.

12. تعزيز التكامل بين الأنظمة التقنية والإدارية لضمان الدعم التقني لعمليات الجودة بدلاً من أن تكون عبئاً إضافياً على العاملين.

خامساً: توصيات متعلقة بالمستفيدين والتحسين المستدام

13. تعزيز التركيز على رضا المستفيدين من خلال تفعيل آليات قياس منتظمة لأرائهم وتوقعاتهم، وربط نتائج هذه القياسات بخطة التحسين المؤسسي.

14. تحويل مبادرات الجودة إلى برامج مستدامة من خلال المتابعة الدورية والتقييم المستمر، وعدم الاكتفاء بالمبادرات المؤقتة أو المرتبطة بالحصول على الاعتماد فقط.

15. تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين الجهات الحكومية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما يسهم في تعميم التجارب الناجحة وتقليل تكرار الأخطاء.

مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة (الحكومي، والخاص، وشبه الحكومي) لقياس الفروق في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي.
2. تنفيذ دراسات نوعية معمقة تعتمد على المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة داخل الجهات الحكومية، بهدف استكشاف الجوانب السلوكية والثقافية المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. دراسة دور القيادة التحولية والتمكينية بوصفها متغيرات وسيطة أو مُعدِّلة في العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.
4. توسيع نطاق الدراسات لتشمل متغيرات إضافية مثل الابتكار المؤسسي، والتميز التنظيمي، والحوكمة، وربطها بإدارة الجودة الشاملة.
5. إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتابع أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي عبر فترات زمنية ممتدة.
6. التركيز على دور التحول الرقمي ونظم المعلومات في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال دراسة العلاقة بين النضج الرقمي وجودة القرارات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.
7. إجراء دراسات تستهدف وجهة نظر المستفيدين الخارجيين من خدمات الجهات الحكومية، لقياس مدى توافق تصورات العاملين مع تقييمات المستفيدين الفعلية لجودة الخدمات والأداء المؤسسي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

كتب عربية

- العارض، عبد الله بن محمد (2008). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- السلام، مؤيد سعيد؛ صالح، أحمد عبد الله (2010). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات الحديثة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمري، طلال بن غازي (2015). الإدارة الحديثة وتحديات الجودة الشاملة. الرياض: مكتبة العبيكان.

كتب أجنبية

- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
- Juran, J. M. (1999). Juran's Quality Handbook (5th ed.). McGraw-Hill.
- Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence (4th ed.). Routledge.

ثانياً: الدوريات (المجلات العلمية)

بحوث عربية في مجلات

- الفرحان، محمد (2011). دراسة تحليلية للأسئلة الواردة في الخطط الدراسية التي يعدها معلمو الصف الأول المتوسط. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، 34، 1-14.
- المطيري، عبد الرحمن بن صالح (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة التربوية، 10، 55-92.

بحوث أجنبية في مجلات

- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26, 659-691.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34, 296-312.

ثالثاً: بحوث المؤتمرات

- الحسن، محمد (فبراير، 2008). الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية في جامعة الفرات ومعوقاته. بحث مقدم في ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: التحديات والتطوير. جامعة تشرين: اللاذقية.

رابعاً: المصادر الإلكترونية

- المنظمة الدولية للتقييس (ISO) (2015). نظم إدارة الجودة — المتطلبات (ISO 9001:2015). تم الاسترجاع في: 15 مارس 2025 من موقع <https://www.iso.org>
- هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (GSO) (2015). GSO ISO 9001:2015 نظم إدارة الجودة المتطلبات. تم الاسترجاع في: 15 مارس 2025 من موقع <https://www.gso.org.sa>