

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة/ منى أحمد الحازمي

الرقم الجامعي
233001727

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	7
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	7
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	9
1.6.	فرضيات الدراسة.....	10
1.7.	نموذج الدراسة.....	11
1.8.	منهجية الدراسة.....	11
1.9.	الدراسة الميدانية.....	14
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	15
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	17
2.1.	المقدمة:.....	18
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	20
2.3.	المتغير التابع:.....	21
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	22
2.5.	الخاتمة:.....	23
	المراجع:.....	24

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولات تنظيمية وإدارية متسارعة فرضتها متطلبات التنمية المستدامة، والتوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تستهدف الارتقاء بكفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية والحوكمة، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وقد أدى هذا التحول إلى زيادة الاهتمام بتبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة استغلال الموارد، ومن أبرز هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، التي أصبحت تمثل فلسفة إدارية متكاملة تقوم على التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والمشاركة الفاعلة لجميع العاملين، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي. ولم تعد إدارة الجودة الشاملة مجرد مجموعة من الأدوات والإجراءات الرقابية، وإنما أصبحت إطارًا استراتيجيًا يوجه ثقافة المؤسسة نحو التميز المؤسسي وتحقيق القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة (Abn_hammad، 2025).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية تطورًا وانتشارًا في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، لما أثبتته من قدرة على تحسين العمليات الإدارية، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق مستويات مرتفعة من رضا المستفيدين والعاملين. ويستند هذا المدخل إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، تشمل القيادة الفاعلة، والتحسين المستمر، وإدارة العمليات، والعمل الجماعي، والتركيز على احتياجات المستفيدين، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات. ومن خلال تطبيق هذه المبادئ بصورة متكاملة، تتمكن الجهات الحكومية من بناء أنظمة عمل أكثر كفاءة ومرونة، وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المتجددة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين (Islam، 2024).

ويمثل الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية في تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يشمل الأداء المؤسسي مختلف الجوانب المتعلقة بكفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمات، وإدارة الموارد البشرية والمالية، ومستوى الابتكار، والقدرة على تحقيق الأهداف وفق معايير محددة من الكفاءة والفعالية. ولم يعد تقييم الأداء المؤسسي يقتصر على قياس حجم الإنجاز أو الإنتاج، بل أصبح يعتمد على منظومة متكاملة من المؤشرات التي تقيس

جودة الأداء، وسرعة تقديم الخدمات، ورضا المستفيدين، ومستوى الامتثال للأنظمة، ومدى تحقيق الاستدامة المؤسسية. ولذلك فإن تحسين الأداء المؤسسي أصبح يمثل هدفًا استراتيجيًا لجميع الجهات الحكومية الساعية إلى تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي (AlQuhtani، 2025).

وفي السياق السعودي، أولت القيادة الرشيدة اهتمامًا بالغًا بتطوير القطاع الحكومي باعتباره المحرك الرئيس لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تضمنت الرؤية العديد من البرامج التنفيذية التي تستهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز التحول الرقمي، وتطوير رأس المال البشري، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في الإدارة والجودة. وقد انعكس هذا الاهتمام في إطلاق العديد من المبادرات الوطنية، مثل برنامج التحول الوطني، وبرنامج تطوير الحكومة الرقمية، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، إضافة إلى تبني نماذج التميز المؤسسي والجودة في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية. وقد أسهمت هذه المبادرات في ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر، وتشجيع الجهات الحكومية على إعادة تصميم عملياتها الإدارية وفق معايير أكثر كفاءة وفاعلية (Al-Yahmadi، 2025).

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية من كونها لا تركز فقط على تحسين جودة الخدمات النهائية، وإنما تمتد لتشمل تطوير جميع العمليات التنظيمية والإدارية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتنمية مهاراتهم، وإرساء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والابتكار. كما تساعد إدارة الجودة الشاملة المؤسسات الحكومية على بناء نظم رقابية فعالة تعتمد على القياس المستمر للأداء وتحليل الانحرافات ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها، مما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والتميز المؤسسي.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز قدرة الجهات الحكومية على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، خاصة في ظل التطورات التقنية والتحول الرقمي الذي يشهده القطاع الحكومي السعودي. فقد أصبحت الخدمات الحكومية تعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، الأمر الذي يتطلب وجود نظم إدارية مرنة قادرة على إدارة هذه التحولات بكفاءة. وتوفر إدارة الجودة الشاملة إطارًا مناسبًا لدمج هذه التقنيات ضمن

العمليات المؤسسية بطريقة تضمن استدامة التحسين، وتعزيز جودة الخدمات الإلكترونية، وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية (Bobe، 2025).

وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة التي تحققها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن نجاح تطبيقها في الجهات الحكومية يرتبط بتوافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإدارية، من أبرزها دعم الإدارة العليا، ووضوح الرؤية الاستراتيجية، وتوفير الموارد اللازمة، وتأهيل الكوادر البشرية، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين، وتطوير نظم المعلومات، ووجود آليات فعالة لقياس الأداء والتغذية الراجعة. كما تواجه بعض الجهات الحكومية تحديات متعددة عند تطبيق الجودة الشاملة، مثل مقاومة التغيير، وضعف التنسيق بين الإدارات، ومحدودية التدريب، والبيروقراطية التنظيمية، وهي تحديات تستوجب تبني استراتيجيات متكاملة لضمان نجاح برامج الجودة وتحقيق أهدافها المنشودة (Lee، 2022).

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، حيث تؤدي ممارسات الجودة إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز فعالية القيادة، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وزيادة رضا المستفيدين، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. كما تؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الجودة بصورة شاملة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية، والتعامل مع الأزمات، والمحافظة على جودة خدماتها في ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة (Kelly، 2026).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل مدى إسهام ممارسات الجودة المختلفة في تعزيز كفاءة الأداء، ورفع جودة الخدمات الحكومية، وتحقيق التحسين المستمر، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، بما يساهم في دعم متخذي القرار في الجهات الحكومية بالمعلومات والتوصيات التي تساعد على تطوير سياسات الجودة، وتعزيز التميز المؤسسي، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية نحو بناء حكومة عالية الأداء تقدم خدمات نوعية ومستدامة للمجتمع.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، إلا أن المراجعة العلمية تشير إلى وجود عدد من الفجوات النظرية التي تستدعي المزيد من البحث. فقد ركزت نسبة كبيرة من الدراسات السابقة على القطاع الخاص أو المؤسسات الصناعية والخدمية، في حين حظيت الجهات الحكومية بنصيب أقل من الدراسات، بالرغم من اختلاف طبيعة أهدافها وآليات عملها ومتطلبات قياس أدائها. كما أن العديد من الدراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مفهومًا عامًا دون تحليل متكامل لأبعادها الرئيسية مثل التزام القيادة العليا، والتركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وإدارة العمليات، وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي الحديثة في البيئة الحكومية السعودية. إضافة إلى ذلك، فإن جانبًا كبيرًا من الأدبيات اعتمد على نماذج نظرية تقليدية لم تواكب المتغيرات المرتبطة بالتحول الرقمي، والحوكمة، والتميز المؤسسي، والابتكار الحكومي، مما يبرز الحاجة إلى دراسات حديثة تقدم إطارًا نظريًا أكثر شمولًا يفسر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في ضوء التغيرات التنظيمية التي تشهدها المملكة (Delić, 2026).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، يلاحظ وجود نقص في الدراسات الميدانية الحديثة التي تقيس بصورة مباشرة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، خاصة في ظل التطورات الكبيرة التي صاحبت تنفيذ برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما أن العديد من الدراسات التطبيقية السابقة اعتمدت على عينات محدودة أو اقتصرت على جهة حكومية واحدة، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بقية الجهات الحكومية. كذلك، لم تتناول معظم الدراسات بصورة متكاملة تأثير ممارسات الجودة الشاملة في مؤشرات الأداء المؤسسي المختلفة، مثل كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، ورضا المستفيدين، والإبداع الإداري، والالتزام المؤسسي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية حديثة تسهم في قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الجهات الحكومية السعودية، وتحليل أثرها في تحسين الأداء المؤسسي، وتقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز برامج الجودة والتميز المؤسسي بما يتوافق مع توجهات التنمية الوطنية (Eissa, 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتناول أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، وهو أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال توضيح الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، وربطها بالمفاهيم الحديثة المرتبطة بالتميز المؤسسي، والحوكمة، والتحسين المستمر، والإدارة الاستراتيجية، والتحول الرقمي. كما تقدم الدراسة إطاراً معرفياً متكاملًا يجمع بين الاتجاهات النظرية المختلفة في مجال الجودة والأداء المؤسسي، ويعيد توطينها في البيئة الحكومية السعودية بما يتلاءم مع خصوصيتها التنظيمية والإدارية. ومن المتوقع أن تمثل نتائج الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية، نظرًا لقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بصورة حديثة في القطاع الحكومي السعودي، الأمر الذي يجعلها مرجعاً علمياً يمكن للباحثين الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات جديدة أو تطبيقات مختلفة لإدارة الجودة الشاملة في القطاع العام.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تقدم نتائج ميدانية يمكن الاستفادة منها في دعم متخذي القرار والقيادات الإدارية في الجهات الحكومية السعودية عند تطوير سياسات الجودة وتحسين الأداء المؤسسي. فمن خلال تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحليل أثرها في رفع كفاءة الأداء، ستوفر الدراسة معلومات عملية تساعد الجهات الحكومية على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة جوانب القصور، وتطوير البرامج التدريبية، وتحسين العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما تسهم نتائج الدراسة في دعم تنفيذ برامج التميز المؤسسي، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتطوير مؤشرات الأداء بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، فضلاً عن مساعدة صانعي السياسات في تصميم مبادرات أكثر فاعلية لترسيخ ثقافة الجودة داخل القطاع الحكومي، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وزيادة قدرة الجهات الحكومية على مواكبة التغيرات التنظيمية والتقنية المستقبلية.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر التزام القيادة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر التركيز على المستفيد في إطار إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر التحسين المستمر للعمليات في إطار إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
5. ما أثر الإدارة القائمة على البيانات واتخاذ القرار المبني على الحقائق في إطار إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف إلى أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى أثر التزام القيادة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

2. قياس أثر التركيز على المستفيد في إطار إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
3. تحديد أثر مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
4. تحليل أثر التحسين المستمر للعمليات في إطار إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
5. قياس أثر الإدارة القائمة على البيانات واتخاذ القرار المبني على الحقائق في إطار إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

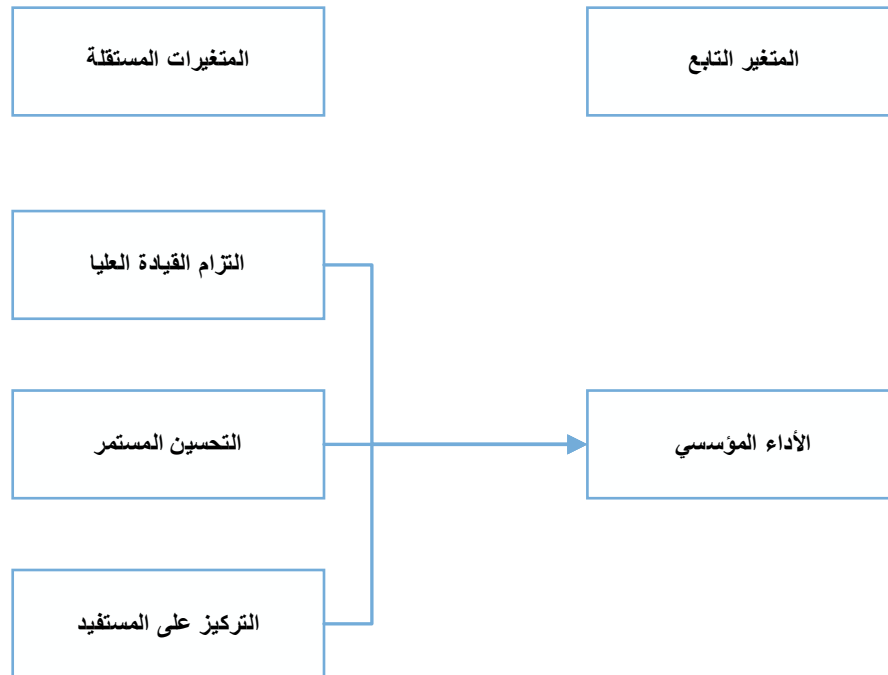
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام القيادة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على المستفيد في إطار إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر للعمليات في إطار إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة القائمة على البيانات واتخاذ القرار المبني على الحقائق في إطار إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$).

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) باعتبارها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتستند المنهجية الكمية إلى جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات قياس مقننة، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على المجتمع.

المستهدف. وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة دقيقة، وتحديد حجم واتجاه تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، بما يوفر أدلة علمية تدعم تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وتعد المنهجية الكمية من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لما توفره من إمكانية قياس الاتجاهات والآراء والسلوكيات باستخدام مؤشرات رقمية قابلة للتحليل والمقارنة. كما تسمح هذه المنهجية بتطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من صدق الفرضيات العلمية، والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتحديد مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقات. وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، فإن الاعتماد على المنهجية الكمية يساهم في تقديم نتائج دقيقة حول مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية.

- المنهج الوصفي التحليلي

استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد أهم مناهج البحث الكمي وأكثرها ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحليل مستوى الأداء المؤسسي، ثم دراسة العلاقة بين المتغيرات من خلال تفسير البيانات الكمية التي يتم جمعها من أفراد العينة. ولا يقتصر المنهج الوصفي على وصف الظاهرة كما هي، بل يمتد إلى تحليلها واستخلاص العلاقات القائمة بين عناصرها، وتفسير أسبابها، والتنبؤ بنتائجها استنادًا إلى الأدلة الإحصائية.

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وبناء الإطار النظري للدراسة، ثم تصميم أداة الدراسة وجمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويساعد المنهج الوصفي التحليلي على تقديم صورة شاملة عن مستوى تطبيق ممارسات الجودة داخل الجهات الحكومية، ومدى انعكاسها على مؤشرات الأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة.

- أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لقدرتها على جمع قدر كبير من البيانات من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية مناسبة، مع توفير درجة عالية من الموضوعية في قياس اتجاهاتهم وآرائهم. وتم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بحيث تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام القيادة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، بالإضافة إلى مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي.

وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، بما يتيح قياس اتجاهات أفراد العينة بدرجة عالية من الدقة. كما خضعت الأداة لإجراءات التحقق من الصدق والثبات، لضمان قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بصورة صحيحة ومتسقة، وهو ما يعزز موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

- أساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تتم معالجتها وتحليلها باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة مثل SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها. وتشمل هذه الأساليب الإحصاءات الوصفية، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لوصف خصائص أفراد العينة ومستويات استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

كما تشمل مرحلة التحليل استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من صدق وثبات الأداة، مثل معامل كرونباخ ألفا، إضافة إلى استخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، مع الاعتماد على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على قبول الفرضيات أو رفضها. ويسهم هذا التحليل في تقديم نتائج دقيقة وموضوعية تعكس طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث، حيث تهدف إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال جمع البيانات مباشرة من العاملين في تلك الجهات. وتستند الدراسة الميدانية إلى تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بما يتيح الحصول على بيانات كمية تعكس واقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين. ويتيح هذا الأسلوب الربط بين الإطار النظري والواقع العملي، والتحقق من مدى توافق النتائج الميدانية مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، بما يعزز القيمة العلمية للدراسة.

وتشمل الدراسة الميدانية تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية، ثم اختيار عينة مناسبة باستخدام إحدى أساليب المعاينة العلمية بما يضمن تمثيل المجتمع الأصلي. وبعد توزيع الاستبانات وجمعها، يتم مراجعتها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، ثم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي وإجراء عمليات الترميز والتحقق من سلامة البيانات قبل البدء بعملية التحليل الإحصائي. وتُستخدم النتائج المستخلصة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، مع تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم جهود التطوير والتميز المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، والذي يمثل الركيزة العلمية الأساسية التي تستند إليها الدراسة في تفسير موضوعها وتحليل أبعاده المختلفة، حيث يُعد بناء الإطار النظري من أهم مراحل البحث العلمي لما يوفره من أساس معرفي يساهم في فهم طبيعة الظاهرة المدروسة، وتحديد المفاهيم الرئيسة المرتبطة بها، وربطها بالنظريات والنماذج العلمية ذات الصلة. ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة كونه يشكل المرجعية الفكرية التي يتم في ضوئها تفسير نتائج الدراسة الميدانية، كما يساهم في توضيح الخلفية العلمية التي تستند إليها فرضيات الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، الأمر الذي يعزز من قوة البناء المنهجي للدراسة ويزيد من موثوقية نتائجها.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي متكامل للأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية، والتطور التاريخي، والأسس النظرية، والأبعاد الرئيسة التي تناولتها الكتابات الأكاديمية والدراسات السابقة، مع تحليل الاتجاهات الفكرية المختلفة التي فسرت طبيعة الظاهرة محل الدراسة. كما يسعى الفصل إلى توضيح كيفية تطور المفاهيم الإدارية الحديثة، وبيان أهميتها في تطوير الأداء داخل المؤسسات الحكومية، وربطها بالتوجهات الإدارية المعاصرة التي تركز على الجودة والتميز المؤسسي والتحسين المستمر، بما يتوافق مع التطورات التنظيمية التي تشهدها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويتضمن هذا الفصل شرحاً تفصيلياً لمتغيرات الدراسة من خلال تناول كل متغير بصورة مستقلة من حيث مفهومه، وأبعاده، وأهميته، ومركزاته النظرية، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى استعراض أبرز النماذج والنظريات التي تناولته في الأدبيات الإدارية الحديثة، ثم الانتقال إلى توضيح طبيعة العلاقة العلمية التي تربط بين متغيرات الدراسة استناداً إلى ما ورد في الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة. ويأتي هذا الطرح بهدف بناء تصور علمي متكامل يفسر آلية تأثير المتغيرات في بعضها البعض، ويوضح الأساس النظري الذي انطلقت منه الدراسة في بناء نموذجها البحثي وصياغة فرضياتها، دون الاقتصار على عرض المفاهيم بصورة وصفية فقط، بل من خلال تحليلها وربطها بالسياق الإداري للقطاع الحكومي.

كما تنبع أهمية هذا الفصل من كونه يساهم في سد الفجوة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، إذ يوفر تفسيراً علمياً للعلاقات المتوقعة اختبارها في الدراسة الميدانية، ويساعد في تحديد المؤشرات التي سيتم قياسها لاحقاً باستخدام أدوات

الدراسة. ويؤدي ذلك إلى تحقيق التكامل بين الإطار النظري والإطار التطبيقي، ويمنح الدراسة قدرًا أكبر من الاتساق المنهجي، كما يتيح للباحث تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها استنادًا إلى أسس علمية راسخة، بما يعزز القيمة العلمية للدراسة، ويسهم في تقديم نتائج أكثر دقة وموضوعية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: التزام القيادة العليا

يمثل التزام القيادة العليا أحد أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث يُعد العنصر المحوري الذي تنطلق منه جميع جهود التطوير والتحسين داخل المؤسسة. ويقصد به مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة باعتبارها خياراً استراتيجياً، وحرصها على توفير الدعم اللازم لتطبيق برامج الجودة، سواء من خلال تخصيص الموارد المالية والبشرية، أو تبني السياسات والإجراءات الداعمة، أو متابعة تنفيذ خطط الجودة وتقويم نتائجها بصورة مستمرة. كما يتجسد التزام القيادة في قدرتها على بناء رؤية واضحة للجودة، ونشر ثقافة التحسين المستمر بين العاملين، وتحفيزهم على المشاركة في تطوير الأداء، إضافة إلى تعزيز بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والعمل الجماعي وتحمل المسؤولية.

وتزداد أهمية التزام القيادة العليا في الجهات الحكومية السعودية في ظل برامج التطوير الإداري والتحول المؤسسي التي تشهدها المملكة، إذ إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الدعم المستمر من القيادات الإدارية، وقدرتها على إزالة المعوقات التنظيمية، وتطوير الهياكل الإدارية، وربط الجودة بالأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية. وكلما ارتفع مستوى التزام القيادة، ازدادت فرص نجاح برامج الجودة وتحقيق نتائج إيجابية تنعكس على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (Jadhav, 2025).

- المتغير المستقل الثاني: التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر من المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به الجهود المنظمة والمتواصلة التي تبذلها المؤسسة لتطوير عملياتها الإدارية والخدمية بصورة تدريجية ودائمة، بهدف رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة رضا المستفيدين. ويستند هذا المبدأ إلى فكرة أن الأداء المؤسسي لا يصل إلى مرحلة الكمال، وإنما يحتاج إلى مراجعة وتقييم وتطوير مستمرين بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية.

وفي الجهات الحكومية، يشمل التحسين المستمر مراجعة الإجراءات الإدارية، وتبسيط العمليات، والاستفادة من التقنيات الحديثة، وتحليل مؤشرات الأداء، والاستفادة من التغذية الراجعة للمستفيدين والعاملين، بما يساهم في اكتشاف فرص التحسين ومعالجة أوجه القصور بصورة مستمرة. كما يساهم تطبيق التحسين المستمر في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل

زمن إنجاز المعاملات، وتعزيز جودة الخدمات الحكومية، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والتميز المؤسسي، الأمر الذي يجعله أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي (Wassan، 2022).

- المتغير المستقل الثالث: التركيز على المستفيد

يمثل التركيز على المستفيد أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويعني توجيه جميع أنشطة المؤسسة وعملياتها نحو فهم احتياجات المستفيدين الحاليين والمستقبليين والعمل على تلبيتها بكفاءة وفاعلية. ويشمل ذلك قياس مستوى رضا المستفيدين بصورة دورية، والاستجابة لملاحظاتهم وشكاواهم، والعمل على تطوير الخدمات بما يتوافق مع توقعاتهم ومتطلباتهم، باعتبار أن نجاح المؤسسة يقاس بقدرتها على تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين.

وفي القطاع الحكومي السعودي، يكتسب هذا البعد أهمية متزايدة نتيجة توجه الدولة نحو تحسين تجربة المستفيد ورفع جودة الخدمات الحكومية. ولذلك تسعى الجهات الحكومية إلى تطوير قنوات التواصل مع المستفيدين، وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية، وتبسيط الإجراءات، وتقليل مدة إنجاز الخدمات، بما يعزز رضا المستفيدين ويرفع مستوى الثقة بالمؤسسات الحكومية. كما يؤدي الاهتمام بالمستفيد إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة كفاءة العمليات، وتحقيق أداء مؤسسي أكثر استجابة ومرونة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الجهات الحكومية (Antwi، 2021).

2.3. المتغير التابع:

يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويشير إلى قدرة الجهة الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقديم خدمات حكومية عالية الجودة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة. ويعد الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية في تقييم نجاحها، إذ يعكس مدى كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمات، ومستوى الالتزام بالخطط والسياسات، والقدرة على تحقيق النتائج المستهدفة.

ويتأثر الأداء المؤسسي بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية، وفي مقدمتها مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. فكلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات الجودة داخل المؤسسة، انعكس ذلك بصورة إيجابية على تحسين جودة الخدمات، وتسريع

إنجاز الأعمال، وتقليل الهدر والأخطاء، وتعزيز التعاون بين الإدارات، ورفع كفاءة العاملين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والتميز الحكومي (Ngari، 2025).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم النموذج المقترح للدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام القيادة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد) وبين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويُتوقع أن يسهم التزام القيادة العليا في توفير البيئة التنظيمية والموارد اللازمة لتطبيق الجودة، بينما يعمل التحسين المستمر على تطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءتها بصورة مستدامة، في حين يوجه التركيز على المستفيد جهود المؤسسة نحو تحسين جودة الخدمات والاستجابة لاحتياجات المستفيدين. ويؤدي التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة إلى تعزيز كفاءة العمليات، ورفع جودة الخدمات، وتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا المستفيدين، مما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية، وهو ما سيتم اختباره ميدانيًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.5. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة بصورة شاملة، حيث تضمن عرضاً وتحليلاً لمتغيرات الدراسة من مختلف الجوانب العلمية، من خلال استعراض مفاهيمها، وأسسها النظرية، وأبعادها الرئيسية، وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة. وقد أسهم هذا العرض في بناء قاعدة معرفية متكاملة توضح الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظاهرة محل البحث، كما أتاح فهمًا أعمق للمرتكزات النظرية التي يقوم عليها النموذج البحثي، بما يعزز من سلامة البناء العلمي للدراسة ويزيد من قدرتها على تفسير النتائج بصورة موضوعية.

كما أبرز الفصل أهمية دراسة العلاقات بين متغيرات البحث من منظور علمي متكامل، إذ أوضح أن فهم كل متغير بصورة مستقلة لا يكتمل إلا من خلال تحليل طبيعة تأثيره وارتباطه بالمتغيرات الأخرى، وهو ما يسهم في بناء نموذج تفسيري قادر على توضيح آليات التأثير المتوقعة داخل البيئة التنظيمية. وقد ساعد ذلك في إرساء الأساس النظري اللازم لاختبار فرضيات الدراسة لاحقاً، وربطها بالنظريات الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية التكامل بين الممارسات الإدارية المختلفة في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، الأمر الذي يمنح الدراسة إطاراً علمياً متماسكاً يفسر العلاقات بين متغيراتها بصورة منطقية ومنهجية.

ويعد ما تضمنه هذا الفصل من تحليل نظري خطوة أساسية تمهد للانتقال إلى الجانب الميداني للدراسة، حيث تم بناء التصور النظري الذي سيتم الاعتماد عليه في تصميم أداة الدراسة، وصياغة مؤشرات القياس، وتحليل البيانات الميدانية، وتفسير النتائج في ضوء ما ورد في الأدبيات العلمية. كما يسهم هذا الفصل في تعزيز موثوقية الدراسة من خلال توفير مرجعية علمية دقيقة تساعد في تفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص استنتاجات وتوصيات علمية يمكن أن تدعم جهود تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الممارسات الإدارية الحديثة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وبما يتوافق مع مستهدفات التنمية الإدارية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

- Abn_hammad, M. Z. (2025). The Evolution of E-Government in Saudi Arabia: A Comprehensive Review of Digital Transformation Strategies, Institutional Readiness, and Citizen-Centric Service Delivery in The Vision 2030 Era. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394916653_The_Evolution_of_E-Government_in_Saudi_Arabia_A_Comprehensive_Review_of_Digital_Transformation_Strategies_Institutional_Readiness_and_Citizen-Centric_Service_Delivery_in_The_Vision_2030_Era
- AlQuhtani, S. (2025). Assessing the Impact of Saudi Vision 2030 on Urban Mobility Transitions: The Case of Riyadh. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/grow.70094>
- Al-Yahmadi, K. A. (2025). The Impact of Total Quality Management (TQM) Principles on Public Organizational Performance in the Sultanate of Oman. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396830204_The_Impact_of_Total_Quality_Management_TQM_Principles_on_Public_Organizational_Performance_in_the_Sultanate_of_Oman
- Antwi, S. (2021). Total Quality Management and Organizational Performance: A Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364624098_Total_Quality_Management_and_Organizational_Performance_A_Literature_Review
- Bobe, B. J. (2025). Integrating total quality management and management control systems: a systematic literature review and proposed integrative framework. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1832591225000016>
- Delić, M. (2026). The Effect of Total Quality Management on Organisational Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Structural Equation Modelling (SEM) Studies. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/10/4857>
- Eissa, A. (2025). A comparative study of total quality management in healthcare from provider and patient perspectives at Al-Mouwasat University Hospital. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12229651/>
- Islam, M. T. (2024). Sustainable green energy transition in Saudi Arabia: Characterizing policy framework, interrelations and future research directions. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949821X24000668>

- Jadhav, S. (2025). A Systematic Review of Total Quality Management (TQM) Principles and Their Impact on Organizational Performance. Retrieved from <https://www.google.com/search?q=The+commitment+of+senior+leadership+is+one+of+the+most+fundamental+principles+of+Total+Quality+Management+%28TQM%29%2C+serving+as+the+central+element+from+which+all+development+and+improvement+efforts+within+the+organizatio>
- Kelly, R. C. (2026). Total Quality Management (TQM): Importance & How It Works. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp>
- Lee, S. M. (2022). Developing Green Healthcare Activities in the Total Quality Management Framework. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/11/6504>
- Ngari, P. (2025). Strategic Management Institutionalization and Performance in State-Owned Corporations in Kenya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390256757_Strategic_Management_Institutionalization_and_Performance_in_State-Owned_Corporations_in_Kenya
- Wassan, A. N. (2022). Impact of Total Quality Management (TQM) practices on Sustainability and Organisational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362341963_Impact_of_Total_Quality_Management_TQM_practices_on_Sustainability_and_Organisational_Performance