

**دور القيادة في بناء ثقافة الجودة الشاملة**  
**دراسة عن واقع ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الكويتية (دراسة حالة)**  
**The Role of Leadership in Building a Total Quality**  
**Culture Exploring the Status of Total Quality**  
**Cultures in Kuwaiti Organizations (Case Study)**

د/ احمد صالح احمد الأثري

أ. مشارك قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات التجارية  
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب  
دولة الكويت

**الملخص :**

إن للجودة الشاملة ثقافة تفرض نفسها على المنظمات السائرة في طريق تبني أفكار الجودة، هذه الثقافة تعبر عن نفسها من خلال مجموعة قيم وأساليب حياة، أو عمل وتعامل، تدل على تلك الثقافة وتقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى بالنهوض بأداء المؤسسة وتحسينه، من خلال ترسيخ ثقافة الجودة التي تعبر عن القيم والمبادئ الأساسية التي تدعم مفاهيم الجودة، التميز والتحسين المستمر في الأداء.

لذلك يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة وثقافتها، إضافة الى تقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بما يتعلق بعامل القيادة وجميع عناصرها (إدراك دور الإدارة - دور الإدارة - قبول مسئولية الجودة - التحول الشامل - السلوك والدافعية - قيادة التغيير - المشاركة والملكية) وذلك للوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. هذا وقد بينت الدراسة ان قيادة الهيئة ابعدها ما تكون عن

التفكير حاليا في بناء ثقافة جودة خاصة بالمنظمة ولذلك فهي تحتاج الى عمل تغييرات جذرية في آلية عملها وطريقة ادارتها وتعاملها مع العاملين حتى تستطيع وضع حجر الأساس لبناء ثقافة الجودة الشاملة بالمنظمة.

### الكلمات المفتاحية:

(ثقافة الجودة – الجودة الشاملة – الإدارة – القيادة – مسؤولية الجودة – التحول الشامل – قيادة التغيير)

### Abstract:

The Culture of Total Quality Management Impose itself on any organization want to adopt Quality approach. This culture expresses itself throw a group of ethics, values and ways of live, which it guides the organizations to achieves its gools. Total Quality Management considered one of the most important management approaches in the 21 centuries, it can help the organizations to develop it performance and continuous improvement, throw embedded quality culture that express the values and the principles which supporters Quality concepts, excellence, and continuous improvement. The researcher objective in this research is to attract the attention of the Kuwaiti organization in all sectors to Total quality management approach, and to assist them to consider it as a new culture for their businesses plans and strategies,And to give a clear description of the Total quality management culture in Kuwaiti organizations in relation to Leadership factor and its component to clarify their culture suitability for adopting Total quality management approach. (Realizing the role of management, Quality

responsibility acceptance, total transformation, behavior, and motivation, Change management and participation and ownership) Arab Maritime Transport Academy, 1993. The study finds that PAAET management are far away from thinking of adopting quality culture for the organization, so that they need to do a major changing in the way they manage and the way they sees their employee and the systems, so they can establish a turning point to bullied Total Quality Management culture.

**Key words:** (Quality Culture- Total Quality- management- Leadership- Quality responsibility acceptance- total transformation- Change management)

### ١. المقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى بالنهوض بأداء المؤسسة وتحسينه، من خلال تقديم منتجات متفردة وذات جودة عالية تحقق احتياجات الزبائن وتلبي رغباتهم بل وتتجاوز توقعاتهم رغبة منها في نيل رضا الزبون وإسعاده، ومن ثم كان التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب بالدرجة الأولى ترسيخ ثقافة الجودة التي تعبر عن القيم والمبادئ الأساسية التي تدعم مفاهيم الجودة، التميز والتحسين المستمر في الأداء، باعتبار أن الثقافة هي المولد الذي يشكل مناخ وبيئة العمل، لذا فإن إجراء أي تغيير في المنظمة يتطلب إحداث تغيير في الثقافة السائدة وترسيخ أهم السلوكيات، القيم والمبادئ والمعتقدات التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المنظمة لضمان التغيير الفعال.

وعلى الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه، وثبتت فاعليته في العديد من المشروعات الصناعية والخدمية اليابانية، وأخذ طريقه بقوة في التطبيق العملي بغالبية المنظمات الأمريكية والأوربية، وأيضاً لاقى القبول والافتتاح ودخل دائرة التنفيذ الفعلي بالمنظمات بالدول النامية التي سلكت طريق الإصلاح الاقتصادي

منهجاً وطريقاً لها – النور الآسيوية – إلا أنه وحتى الآن لم يأخذ طريقه في التطبيق ، أو حتى الاقتناع الكامل به في المؤسسات العربية ، ولم يتم إدراجه في قائمة اهتماماتها وأولوياتها. إذ أن هذا المدخل مازال كل نصيبه في المنطقة العربية إنه مثار نقاش في ندوات تعقد هنا أو هناك، ولم تصدر حتى الآن من البوادر ما يشير إلى الاهتمام الكافي بهذا الأسلوب الحديث – باستثناء التسابق نحو التأهل للحصول على شهادة الأيزو – والذي يمكن أن يكون مناسباً لانتشارها من عثراتها وسط بيئة عمل كلها تحديات وعلى مختلف الأصعدة الإقليمية والدولية (احمد، ٢٠١٣).

لذلك يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة وثقافتها، والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري ، وإلى التأكيد على أنه قد أن الأوان أن تبدأ الإدارة الكويتية في بحث ودراسة فرص تطبيق هذا المدخل ومدى ملاءمته لواقع بيئة الأعمال الكويتية ، ومدى ما يتطلبه هذا الواقع من تعديلات أو تغييرات على الثقافة التنظيمية التي تسود بها ، إذا ما تبين أنها منوثة ومعاكسة لمتطلبات هذا المدخل . حتى نضمن مقومات نجاح التطبيق ونتجنب تحدياته.

## ٢. خلق ثقافة الجودة في المنظمة:

إن للجودة الشاملة ثقافة تفرض نفسها على المنظمات السائرة في طريق تبني أفكار الجودة، هذه الثقافة تعبر عن نفسها من خلال مجموعة قيم وأساليب حياة، أو عمل وتعامل، تدل على تلك الثقافة وتقود المنظمة لبلوغ ما تصبوا إليه في ظل أفكار الجودة الشاملة.

يعرف (2005) "Zairi" ثقافة الجودة بأنها: "نظام القيم التنظيمية والتي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة في المنظمة".

إدارة الجودة الشاملة تقوم على أسس ثقافية محددة تتركز حول جودة المعلومات، تناسب السلطة مع المسؤولية، التعاون وسيادة مناخ الوضوح والعدالة بين العاملين، بالإضافة إلى ضرورة إحداث التغيير الثقافي والذي يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال

وزيادة الرغبة في الاستمرار مع المنظمة، ومن ثم الاعتقاد بأهمية التغيير، وأن تدرك المنظمة أن التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتزايد بمعدل مستمر ولا بد أن نحب التغيير ونشجع الآخرين على تقبله لتحسين الأداء.

وما يجب عمله هو بناء ثقافة تنظيمية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ولبعث وترسيخ هذه الثقافة المناسبة لضمان التنبؤ الناجح لإدارة الجودة الشاملة فإنه توجد مجموعة من الخطوات لذلك هي:

١. **البدء بترتيب الظروف:** إذ أنه ليست كل الظروف مناسبة لبناء ثقافة جديدة، فهناك ظروف يمكن أن تساعد على خلق هذه الثقافة ومن أهمها: **عدم الرضا** عن الثقافة الحالية، البدء بإستراتيجية جديدة للمنظمة، مدير جديد، أزمات داخلية حادة، تكنولوجيا جديدة، منتجات وأسواق وزبائن جدد، منافسة مستمرة، اندماج المنظمة... الخ، ووجود واحد أو أكثر من الظروف السابقة يعتبر سبباً جيداً للبدء في بناء ثقافة جديدة للمنظمة.

٢. **تصميم ملامح الثقافة:** حيث يحتاج تصميم ملامح الثقافة الجديدة إلى خطوتين: **الخطوة الأولى:** تتمثل في معرفة ملامح الثقافة السائدة وهدمها، أما **الخطوة الثانية:** فتتمثل في معرفة ملامح الثقافة الجديدة وتصميمها، ومن أهم الملامح الواجب معرفتها وتصميمها في الثقافة الجديدة ما يلي: مدى دعم المنظمة للعاملين بالموارد والمعلومات، مدى الالتزام والانضباط المطلوب في العمل، مدى الحرية والصلاحيات المتاحة للأفراد، مدى تشجيع المبادرات الشخصية والابتكارات والأفكار الجديدة، ظروف العمل المادية المؤثرة على ثقافة ملامح المنظمة، مدى تشجيع المغامرة وتحمل المخاطر، التعاون والتنسيق المطلوب بين الوحدات، أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في المنظمة.

٣. **نشر الثقافة الجديدة:** وذلك من خلال بعض الطرق التي تساعد على تغلغلها في أرجاء المنظمة وعلى بثها بين صفوف العاملين والتمثلة في: **الشعارات، الحكايات، اللغة الدارجة (المستعملة داخل المنظمة)، الاحتفالات والطقوس، إعلان المبادئ... الخ.**

٤. **دعم الثقافة الجديدة:** ومن أهم طرق دعمها ما يلي: تقديم قصص وحكايات معبرة عن الثقافة الجديدة، اختيار عاملين قادرين على التكيف مع معايير وقيم الثقافة الجديدة ومكافأة وترقية الذين يلتزمون بها وتكريمهم.

**ولبناء ثقافة جودة قوية في المنظمة فإنه ينبغي عليها أن تطبق الإستراتيجيات التالية:**

١. **معرفة التغيرات المطلوب إحداثها:** فحتى تكون الثقافة الموجودة هي ثقافة جودة لابد من رصد التغييرات المأمولة عن طريق إتباع عدة طرق منها: نظام الاتصالات المفتوحة، المشاركة التبادلية بين الأفراد، الاعتماد على فرق العمل، إشراك العاملين وتفويض الصلاحيات.

٢. **بناء خطة متكاملة لتنفيذ تلك التغييرات المطلوبة:** بحيث تكشف تلك الخطة عن عدة أمور منها: من الذي سيتأثر بعملية التغيير؟، متى يجب تنفيذ التغيير؟، أين سيتم إجراء التغيير، ومتى؟.

٣. **إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه.**

٤. **تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المنظمة.**

**ومن بين الأمور التي تساعد على إرساء ثقافة الجودة ما يلي:**

- تصميم وترويج شعارات توضع على أبواب المكاتب والمداخل مثل: "أد عمك سليماً من المرة الأولى" و "أداء جيد = تكلفة أقل" و "الجودة أولاً"، و "الزبون أولاً"، و "الزبون على حق دائماً" و "آلتك وأدواتك كأولادك فحافظ عليها".

- عرض أفلام تسجيلية في فترات الراحة عن تجارب ناجحة لمنظمات وطنية أو أجنبية في مجال تحسين الجودة.

مما سبق يتضح ان إدارة الجودة الشاملة تعد من أكثر المفاهيم والأنظمة التيسيرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين بتطوير الأداء وتحسين الجودة بشكل خاص، باعتبارها من المداخل الإدارية التي تسعى إلى جعل المنظمة قادرة على التنافس ضمن بيئتها، والهادفة إلى التطوير والتحسين الشامل والمستمر لجميع مراحل الأداء في المنظمة وتشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا، الإدارات، الأقسام، فرق

العمل والأفراد سعياً منها لإشباع حاجات ورغبات زبائنهم، من خلال تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يتم تقديمها لهم وذلك بهدف الارتقاء بمستوى فعالية أدائها التسويقي مقارنة بمنافسيها في السوق.

وفي هذا الإطار تعتبر الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات وأنماط فكرية وسلوكية القاعدة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فقد تشكل هذه الثقافة أرضاً خصبة تدعم تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ونموه واستمراره، وقد تكون بمثابة حجر عثرة في طريق تطبيقها إذا كانت مبادئ وقيم هذه الثقافة تتعارض مع تلك القيم التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تعتبر عملية نشر وترسيخ ثقافة وفلسفة الجودة الشاملة بمثابة المفتاح للتطبيق الفعال للجودة بالمنظمة.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

### ٣. أهداف ومنهجية الدراسة

ان الهدف الأول من وراء إجراء هذه الدراسة هو تقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من كافة أبعادها وعناصرها خاصة المتعلقة وذات الصلة بمتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة والوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق هذا النظام وما هي الجوانب الإيجابية الداعمة للتطبيق وما هي الجوانب السلبية المانعة له. اما الهدف الثاني فهو معرفة دور القيادة في تأصيل ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية.

اما الهدف الثالث فهو محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري، وإلى التأكيد على أنه قد آن الأوان أن تبدأ الإدارة الكويتية في بحث ودراسة فرص تطبيق هذا المدخل ومدى ملاءمته لواقع بيئة الأعمال الكويتية، ومدى ما يتطلبه هذا الواقع من تعديلات أو تغييرات على الثقافة التنظيمية التي تسود بها، إذا ما تبين أنها مناوئة

ومعاكسة لمتطلبات هذا المدخل . حتى نضمن مقومات نجاح التطبيق ونتجنب تحدياته مع اخذ الهيئة العامة للتعليم التطبيق والتدريب كدراسة حالة.

هذا وقد تم اختيار عينة الدراسة لتكون من العاملين بوظائف مدير إدارة ومساعد مدير ورئيس قسم في ديوان الهيئة والعاملين في القطاعات الثلاث (التعليم – التدريب – الإدارية والمالية) حيث تم توزيع ٤٠ استبانة علي جميع القياديين الشاغليين للوظائف الموضحة أعلاه وتم تجميع 32 استبانة فقط حيث تم تحليلها وعرض نتائجها بالدراسة.

من جانب آخر فقد تناولت الدراسة بعدا واحدا من الخمسة أبعاد التي تتعلق بثقافة الجودة وكل منها ما عدا واحد لها سبعة عناصر وواحد فقط يحتوي على ستة فقط وهذه الأبعاد هي (تم اخذ المقياس من (Arab Maritime Transport Academy , 1993):

١. القيادة (إدراك دور الإدارة – دور الإدارة – قبول مسئولية الجودة – التحول الشامل – السلوك والدافعية – قيادة التغيير – المشاركة والملكية)
  ٢. الهياكل والنظم (الاتصال – العمل الجماعي – المهام – التدريب – التعليم – استقرار الهدف – مراقبة التقدم)
  ٣. التوجيه بالمستهلك (المستهلكين الخارجيين – المستهلكين الداخليين – التغذية العكسية – المشاركة في تخطيط المنتج – حل المشاكل المشتركة – الإدارة كمورد ومستهلك)
  ٤. العملية والقياس (تفهم العملية – القياس – تفهمك النواحي غير القابلة للقياس – تفهم الاختلاف – التلاعب بالنظام – الفحص – التالف وتكلفة الجودة)
  ٥. التحسين المستمر (التخطيط – استثمار التفكير – استخدام القياس – التحسين المستمر – التعظيم – شهادات الجودة – الأرباح)
- والبعد الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة هو بعد القيادة فقط (إدراك دور الإدارة – دور الإدارة – قبول مسئولية الجودة – التحول الشامل – السلوك والدافعية – قيادة التغيير – المشاركة والملكية) هذا وقد تناول الأبعاد الأخرى في دراسات مختلفة.

#### ٤. نتائج الدراسة الميدانية لمحور القيادة

##### ٤.١ إدراك دور الإدارة

###### جدول (١)

###### ادراك دور الادارة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق تماما	١	٣.١٢	٣.١٢	٣.١٢
غير موافق	٢	٦.٢٥	٦.٢٥	٩.٣٧
لا أعلم	١٠	٣١.٢٥	٣١.٢٥	٤٠.٦٢
موافق	٦	١٨.٧٨	١٨.٧٨	٥٩.٤
موافق تماما	١٣	٤٠.٦	٤٠.٦	١٠٠.٠
Total	٣٢	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

لقد تم توجيه النص التالي لإفراد العينة والذي مفاده ما إذا كانت الإدارة تدرك تماماً أن العاملين ليسوا بطبيعتهم سلبيين أو أنهم مقاومين لاحتياجات الإدارة، بل أن الإدارة مقتنعة بأن العاملين تتوافر لديهم الدافعية واحتمالات التطور والقدرة على تحمل المسؤولية، ولذلك ترى إدارة المنظمة أن مهمتها تدعيم هذا الصفات والتشجيع على تنمية وتطوير هذا السمات البشرية لديهم. وكما يظهر من الجدول (١) أعلاه فإن ١٩ من أفراد العينة وبنسبة ٥٩% من إجمالي العينة أجاب بنعم وموافقهم على ما جاء بالنص في حين ان ١٣ فرد وبنسبة ٤١% كانت إجابتهم تتراوح ما بين لا أعلم وغير موافق.

وتبين هذه الإجابة ان هناك نسبة عالية جدا ترى ان الإدارة لا تدرك دورها الصحيح في العمل خاصة بما يتعلق بتحميلهم جزء من المسؤولية وتنميتهم وتطويرهم كما إن الإدارة لا تفرق بين الكفاءة والفاعلية. كما يرون ان إدارة المنظمة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج بالمنظمة وتحتاج إلى توجيه وتحفيز ورقابة عمل العاملين بالمنظمة للوفاء باحتياجات الإدارة. وترى إدارة المنظمة أنه بدون هذه التدخلات من جانبها فإن العاملين سيكونون سلبيين وغير فعالين لتحقيق وتوفير احتياجات المنظمة. وهذه النظرة طبعا تحتاج الى جهد كبير يجب ان تقوم به الإدارة لتصحيح الصورة إلى كونت لدى هذه النسبة والتي يمكن ان تؤثر سلبيا بثقافة الجودة في المنظمة.

## ٤.٢ دور الإدارة:

ولاستكمال ماء جاء في الفقرة السابقة فقد تم توجيه الفقرة التالية لأفراد العينة لمعرفة رأيهم حول ما جاء فيها. الإدارة تعي تماماً دورها وهو النظر إلى المستقبل، ومن ثم استخدام التنبؤ المبني على أسس الفهم والمعرفة، ولذلك يمكن وصف إدارة المنظمة بأنها ذات نمط تقدمي فعال، كما يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية ويتم تقييم رجال الإدارة على كافة مستوياتهم وفقاً لفاعليتهم ومقدرتهم على إتمام وإنجاز أعمالهم والوفاء بموعد إنجاز الأعمال من خلال أوقات العمل المعتادة. من خلال الجدول (٢) يتضح ان النتيجة مماثلة تقريبا لما جاء في النقطة السابقة حيث ان ٢٠ من أفراد العينة وبنسبة ٦٢% من أجمالي العينة أجاب بنعم وموافقهم على ما جاء بالنص في حين ان ١٢ فرد وبنسبة ٣٨% كانت إجابتهم تتراوح ما بين لا أعلم وغير موافق. وعليه فان عدد غير قليل من أفراد العينة يرى ان الإدارة لا تتبع السبل الحديثة في الإدارة او التخطيط المستقبلي او حتى التعامل مع الأهداف الإستراتيجية اما تقييم رجال الإدارة فيتم بناء على أمور أخرى غير إنجاز الأعمال والفاعلية. كما يرون ان المنظمة تميل إلى الأخذ بأسلوب إدارة الأزمات أى تتحرك عندما تكون هناك أزمة، كما أنها لا تشغل نفسها سوى بالمشاكل الروتينية المتكررة، و لا تفرق بين الكفاءة والفاعلية.

### جدول (٢)

#### دور الادارة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق تماما	٢	٦.٢٥	٦.٢٥	٦.٢٥
غير موافق	٣	٩.٣٧	٩.٣٧	١٥.٦٢
لا أعلم	٧	٢١.٨٧	٢١.٨٧	٣٧.٤٩
موافق	٥	١٥.٦٣	١٥.٦٣	٥٣.١٢
موافق تماما	١٥	٤٦.٨٨	٤٦.٨٨	١٠٠.٠
Total	٣٢	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

وعليه فان الإدارة مطالبة بإشراك الإدارة الوسطى والتنفيذية في عملية وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد الأهداف حتى يكونوا شركاء في التنفيذ وذلك سيساهم في وجود ولاء اكبر لهذه الأهداف وولاء اكبر للعمل المؤسسي ومن ثم نشر ثقافة الجودة بين العاملين.

**٤.٣. قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة:**

### جدول (٣)

#### قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق تماما	٥	١٥.٦	١٥.٦	١٥.٦
غير موافق	١٢	٣٧.٥	٣٧.٥	٥٣.١
لا أعلم	٦	١٨.٧	١٨.٧	٧١.٨
موافق	٤	١٢.٥	١٢.٥	٨٤.٣
موافق تماما	٥	١٥.٧	١٥.٧	١٠٠
Total	٣٢	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

من جانب آخر ولمعرفة مدى قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة من قبل الإدارة فقد تم وضع النص التالي أمام أفراد العينة وذلك لمعرفة مدى تطابقه مع ما تقوم به إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وهو أن رجال الإدارة العليا بالمنظمة يؤمنون بأن ما يقرب من ٩٠% من مشاكل المنظمة إنما تظهر بسبب كل من المنظمة والنظام المتبع وليست فقط بسبب العاملين، وبالتالي فإنهم يرون أن مسؤولية الإدارة هي التصميم على حل المشاكل والصعوبات التنظيمية، أيضاً تلك المتعلقة بالنظام، بدلاً من التركيز فقط على العاملين وافترض أنهم السبب وراء كافة المشاكل.

من الجدول (٣) يتضح ان ٧١.٨% يرون ان هذا النص لا ينطبق علي ما تقوم به الإدارة العليا، حيث إنهم يرون ان الإدارة العليا تري أن رداءة وانخفاض مستوي الجودة بالمنظمة، وكذا انخفاض الإنتاجية، وافتقاد الانتماء والدافعية والارتباط بالمنظمة، كلها أمور تنشأ بسبب المستوي المتدني للعاملين، ولذلك فإنهم يؤمنون بأن الاتجاه نحو، وإعداد وتوفير الإجراءات والنظم المعيارية، هي التي تحل معظم مشاكل المنظمة. في حين ان ٢٨.٢% يرون ان النص السابق ينطبق على إدارة الهيئة.

#### ٤.٤. التحول الشامل

وتسليط الضوء أكثر على دور الإدارة في نشر ثقافة الجودة فقد تم سؤال افراد العينة عن مدى قبولهم للنص التالي والذي يفيد ان إدارة المنظمة تدرك أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما قدمها العلماء المتخصصين تحتاج إلى تحول شامل للنمط الحالي للإدارة بالمنظمة، فهي تؤمن ان المزج بين هذا وذاك لا يفي بالغرض، كما أن الإدارة العليا مقتنعة تماماً بأن الجهد الواسع والشامل لتوجيه التفكير الخاص بمديري المنظمة على كافة المستويات الإدارية سوف يأخذ عدة سنوات وليس مجرد بضعة شهور لتحقيقه.

#### جدول (٤)

#### التحول الشامل

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق تماما	١	٣.١٢	٣.١٢	٣.١٢
غير موافق	٢	٦.٢٥	٦.٢٥	٩.٣٧
لا أعلم	١٢	٣٧.٥	٣٧.٥	٤٦.٨٧
موافق	١٢	٣٧.٥	٣٧.٥	٨٤.٣٧
موافق تماما	٥	١٥.٦٣	١٥.٦٣	١٠٠
Total	٣٢	١٠٠	١٠٠	

من خلال الجدول (٤) يتضح ان ٤٦.٨٧% من أفراد العينة يرون انه ليس لديهم علم او ان هذا النص لا ينطبق على إدارة الهيئة، بل يعتقدون ان الإدارة العليا ترى أنه يمكن الوصول إلى مستوي الجودة المطلوبة، بإتباع أساليب وطرق الإدارة التقليدية، إذ أنهم يعتقدون أن الجودة يمكن تحقيقها من خلال إعداد برنامج يتضمن رفع الشعارات، والملصقات، والمنشورات الخاصة بالحث على الجودة، وبالندوات التي يتحدثون فيها، ففي عرفهم إن خلق الثقافة المتعلقة بالجودة لا تأخذ أكثر من بضعة شهور قليلة. في حين ان ٥٣.١٣% يرون ان النص السابق ينطبق على إدارة الهيئة، وهذا يعتبر مؤشر جيد علي ما تقوم به الإدارة بما يتعلق مع موضوع التحول الشامل.

#### ٤.٥. السلوك والدافعية:

جدول (٥)  
السلوك والدافعية

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق تماما	٩	٢٨.١٢	٢٨.١٢	٢٨.١٢
غير موافق	٩	٢٨.١٢	٢٨.١٢	٥٦.٢٤
لا أعلم	٨	٢٥	٢٥	٨١.٢٤
موافق	٣	٩.٣٨	٩.٣٨	٩٠.٦٢
موافق تماما	٣	٩.٣٨	٩.٣٨	١٠٠
Total	٣٢	١٠٠	١٠٠	

ولمعرفة مدى أدراك الإدارة لدورها في بناء جو عام يساعد على تطوير وتنفيذ العمل إضافة الى دورها في اكتشاف وتنمية المواهب، فقد تم وضع النص التالي أمام أفراد العينة لمعرفة رأيهم فيه. حيث ينص النص على ان الإدارة في منظماتنا تدرك بأنه من المفضل أن يشعر كل عامل بالمتعة في عمله، ولذلك تبذل الإدارة كافة جهودها للتعرف على مواهب العاملين وخصائصهم وسماتهم، وتصنفهم إلى فرق عمل ديناميكية ومشبعة.

من خلال جول (٥) يتضح ان ٨١.٢٤% من أفراد العينة يرون ان هذا النص لا ينطبق على الإدارة العليا بل يرون انها تؤمن بأن العاملين يعملون لكي يتقاضوا رواتبهم فقط نهاية كل شهر، ولذلك فإن الإدارة من وجهة نظرهم تهتم فقط بالحوافز العادية، ظروف وشروط العمل، الترقيات، والعلاوات، من ناحية أخرى فإن الإدارة ومن وجهة نظرهم أيضا لا تقوم بأى مجهود لإدخال الحوافز الداخلية وتنميتها مثل الدافع على الانجاز، وروح الفريق، وتحقيق الذات. في حين ان ١٨.٧٦% فقط يرون ان هذا النص ينطبق على إدارة الهيئة.

#### ٤.٦. قيادة التغيير:

جدول (٦)  
قيادة التغيير

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق تماما	١٠	٣١.٢٥	٣١.٢٥	٣١.٢٥
غير موافق	١٠	٣١.٢٥	٣١.٢٥	٦٢.٥
لا أعلم	٥	١٥.٦٢	١٥.٦٢	٧٨.١٢
موافق	٥	١٥.٦٢	١٥.٦٢	٩٣.٧٤
موافق تماما	٢	٦.٢٦	٦.٢٦	١٠٠
Total	٣٢	١٠٠	١٠٠	

استكمالاً لمعرفة مدى قيام الإدارة العليا ببيت ثقافة الجودة الشاملة ونشرها بين العاملين ومشاركتهم التغيير والخبرات فقد تم وضع النص التالي أمام أفراد العينة لمعرفة مدى تطابقه مع ما تقوم به إدارة الهيئة. حيث يفيد النص ان القيادة لدينا تشرك وبفاعليه العاملين في شتي نواحي التغيير ولا تقصرها على نفسها فقط، فهي تعمل ذلك ابتداء من تراكم الخبرات والمعلومات إلى الاستخدام العملي لها في تخطيط وتنفيذ التغييرات.

من خلال إجابات أفراد العينة وكما تظهر في الجدول (٦) يتضح ان ٧٨.١٢% من افراد العينة لا يعلمون او يرون ان هذا النص لا ينطبق على الإدارة حيث يعتقدون ان القيادة لديهم تعتمد على القوة الرسمية للمنصب في التنظيم، وعلى موقعها هو الذي يمكنها من إجبار العاملين للتغيير والتكيف مع مختلف الممارسات التنظيمية. في حين ان ٢١.٨٨٥% من افراد العينة يرون عكس ذلك. وهذا يعتبر طبعاً مؤشراً يتطلب التعامل معه بعناية فائقة خاصة وان نسبة كبيرة من افراد العينة يرون ان القيادة لا تساهم في نشر ثقافة الجودة، بل يرون افتقاد إدارة الهيئة لمثل هذا النوع من الثقافات.

#### ٤.٧. المشاركة والملكية والمخاطرة:

ولمعرفة مدى قيام الإدارة بمشاركة العاملين بالهيئة في عملية اتخاذ القرار وتحملهم جزء من المسؤولية مع المشاركة في النجاح والفشل، فقد تم وضع النص التالي أمام أفراد العينة لمعرفة مدى تطابقه مع ما تقوم به إدارة الهيئة والذي مفاده ان الإدارة لدينا تتأكد باستمرار بأن هناك توزيع واسع المدى للمعلومات الإدارة ليكون

الجميع على معرفة بالأمر الحاصلة بالهيئة، وعلى ذلك فإن اتخاذ القرار يتم على أساس الخبرة العالية. العاملين يقبلون المسؤولية والمساءلة، كما أن لدى الإدارة ثقة بأن تحمل العاملين للمخاطرة يمثل قيمة وأن ذلك يمثل جانباً يحصل على تقدير الإدارة. يتم المشاركة في الأخطاء بانفتاح حتى تتمكن من التعلم من فشلنا مثلما نتعلم من نجاحنا.

#### جدول (٧)

#### المشاركة والملكية

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق تماماً	٩	٢٨.١٢	٢٨.١٢	٢٨.١٢
غير موافق	٨	٢٥	٢٥	٥٣.١٢
لا أعلم	٣	٩.٣٧	٩.٣٧	٦٢.٤٩
موافق	٩	٢٨.١٢	٢٨.١٢	٩٠.٦١
موافق تماماً	٣	٩.٣٩	٩.٣٩	١٠٠
Total	٣٢	١٠٠	١٠٠	

من خلال إجابات أفراد العينة والتي تظهر بالجدول يتضح ان أكثر من ٥٣% يرون ان الإدارة لا تقوم بهذا الدور بل يرون ان الإدارة تتصف بالتحكم، والاتصالات المحدودة، ومن أعلى إلى أسفل. يوجد انفصال واضح بين عناصر التفكير ومقتضيات التنفيذ، فالإدارة تفكر، والعمالة والموظفين تنفذ، ولا يوجد ترابط بين الجانبين. إذا تم تنفيذ شيء بشكل خاطئ فإنه يتم البحث عن شخص ليتحمل المسؤولية من ثم تتم محاسبته عن ذلك، كما أن إدارة المنظمة تفضل أن تؤدي دورها بأمان بدلاً من تحمل المخاطرة. في حين ان ٣٧.٥١% يرون ان النص ينطبق على ادارة الهيئة.

## ٥. نتائج الدراسة

١. ان الإدارة لا تدرك دورها الصحيح في العمل خاصة بما يتعلق بتحميل العاملين جزء من المسؤولية وتنميتهم وتطويرهم كما إن الإدارة لا تفرق بين الكفاءة والفاعلية. كما تري إدارة المنظمة نفسها مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج بالمنظمة وتحتاج إلى توجيه وتحفيز ورقابة أعمال العاملين بالمنظمة للوفاء باحتياجات الإدارة. وتري إدارة المنظمة أنه بدون هذه التدخلات من جانبها فإن العاملين سيكونون سلبيين وغير فعالين لاحتياجات المنظمة
٢. ان الإدارة لا تتبع السبل الحديثة في الإدارة او التخطيط المستقبلي او حتى التعامل مع الأهداف الإستراتيجية. من جانب آخر فهي تميل إلى الأخذ بأسلوب إدارة الأزمات أى تتحرك عندما تكون هناك أزمة، كم أنها لا تشغل نفسها سوى بالمشاكل الروتينية المتكررة، و لا تفرق بين الكفاءة والفاعلية.
٣. ان الإدارة العليا تري أن رداءة وانخفاض مستوي الجودة بالمنظمة، وكذا انخفاض الإنتاجية، وافتقاد الانتماء والدافعية والارتباط بالمنظمة، كلها أمور تنشأ بسبب المستوي المتدني للعاملين، ولذلك فإنهم يؤمنون بأن الاتجاه نحو، وإعداد وتوفير الإجراءات والنظم المعيارية، هي التي تحل معظم مشاكل المنظمة.
٤. ان الإدارة العليا ترى أنه يمكن الوصول إلى مستوي الجودة المطلوبة، بإتباع أساليب وطرق الإدارة التقليدية، إذ أنهم يعتقدون أن الجودة يمكن تحقيقها من خلال إعداد برنامج يتضمن رفع الشعارات، والملصقات، والمنشورات الخاصة بالحث على الجودة، وبالندوات التي يتحدثون فيها، ففي عرفهم إن خلق الثقافة المتعلقة بالجودة لا تأخذ أكثر من بضعة شهور قليلة.
٥. تنتم الإدارة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالمركزية المطلقة، فجميع الخيوط تتجمع كلها في يد الإدارة، ولازالت إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي غير مقتنعة بالدور الفعال للعاملين ولا تشركهم في إتخاذ بعض القرارات كوسيلة لدفعهم للعمل من خلال زيادة إحساسهم بالثقة في قدراتهم، فإدارة الهيئة العامة

للتعليم التطبيقي مازالت في حاجة إلى تفهم أهمية المشاركة، والثقة بأنها لا تنتقص من مكانتهم بقدر ما تثرى العمل وتنمي قدرة العاملين وتزيد من التزامهم تجاه المنظمة، وتتيح للإدارة فرصة التركيز على تلك النوعية من المشكلات التي تتطلب خبراتهم وكفاءاتهم.

٦. تنظر إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي لمفهوم الجودة من منظور جزئي، إذ في اعتقادها أن الجودة تتحقق من خلال التركيز على العمالة فقط، وأن تشديد الإجراءات عليهم، وتوجيه اللوم دائماً لهم يمكنها من الحد من مصادر الاختلافات، كما أنها ترى وتؤمن بأن مشكلة الجودة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي هي مشكلة الاعتماد على العمالة البشرية مصدر كل مشاكل وتسيب، ولذا ترى أنها يجب أن تحاسبهم على أي تقصير في الجودة، ولا يمتد نظرها إلى إجراء تحسينات في النظام أو التدخل لحل المشكلات والصعوبات التنظيمية لخدمة أهداف الجودة.

٧. تتمسك إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بأساليب وطرق الإدارة التقليدية والتي تتسم البيروقراطية، وهذا أفقد مختلف الأنشطة خاصية الإبداع والتطوير والابتكار خوفاً من التغيير وبعداً عن مسئولية تحمل المخاطرة، فإدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تخشى تحمل مسئولية إحداث تغيير تستهدف به خلق ثقافة الجودة، ولذلك مازال أسلوب إدارة القطاع العام وقبوه وتقليدية يسيطر على الفكر الإداري السائد بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

٨. يمكن القول عموماً، أن البعد الخاص بالقيادة وهو يمثل أحد الأبعاد الهامة لثقافة المنظمة هو بعد سلبي تماماً ومن كل جوانبه، ولا يمكن أن يكون مؤاتياً لتقبل المفاهيم الحديثة للجودة، فالقيادة يغلب عليها الطابع البيروقراطي والتمسك بالإدارة الكلاسيكية والتي تميل الإدارة إلى أسلوب المركزية المطلقة للسلطة. وتبتعد عن المخاطرة خوفاً من المسئولية، فهي قيادة حذرة من أي تغيير على روتينية العمل، وهذا لا يتناسب مع مدخل التطوير والتحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

## ٦. التوصيات:

يجب أن تقوم الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بإنشاء وحدة تنظيمية جديدة تتبعها مباشرة، وتضم مجموعة من الخبرات القادرة والمتخصصة في موضوع إدارة الجودة الشاملة، وأن تتولى مسؤولية العمل على تنسيق أمور تحسين الجودة، من حيث بحث ودراسة معوقات تطبيق المفهوم الحديث لإدارة الجودة والعمل على المساعدة في اقتراح كل ما من شأنه العمل على حلها، والإشراف على تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.

إعداد برامج تدريبية رفيعة المستوى، وندوات مستمرة تتلقى فيها القيادات في الإدارات والكليات والمعاهد التابعة تدريباً مكثفاً ومركزاً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير الذي يتطلبه تطبيق المنهج الجديد، وشرح فلسفة هذا المدخل وإطاره الفكري ومتطلبات تطبيقه، وشروط ودعائم نجاحه، وعقبات التطبيق، وذلك بهدف إكسابهم المعرفة الأكاديمية والعملية لهذا المدخل وأبعادها المختلفة، والتوصل إلى قناعة بهذا المدخل وصولاً إلى درجة التزام وعزم أكيد من ناحيتهم بمؤازرة مراحل التطبيق لهذا المدخل.

يتعين على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تبدأ فوراً – بجانب التمهيد لتفهم فلسفة الجودة الشاملة – في تحسين الخلل والعيوب والثغرات التي ظهرت في كافة عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية، وأن تعمل على غرس ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولن يتأتى هذا إلا إذا قامت إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بتشجيع كافة العاملين بالمستويات الإدارية على طرح الأفكار والمقترحات التي تعمل على التحسين المستمر من جميع الجوانب، وان تتقبل هذه الأفكار والمقترحات وتناقشها وتنتقى منها ما يصلح للتنفيذ، بذلك تكون قد أثارت همم العاملين وأدمجتهم في النظام وضمنت ولاءهم وتقبلهم للتغيير المطلوب إحداثه.

## المراجع:

- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ٢١، ٢٢.
- أديب خلف الملكاوي - ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين -دار الخليج للنشر والتوزيع-٢٠٢١.
- بلية لحبيب - ادارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق - الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي - ٢٠١٩.
- بهجت عطية وهشام العربي - إدارة الجودة الشاملة - المفهوم والفلسفة والتطبيقات- دار روابط للنشر وتقنية المعلومات- ٢٠١٦.
- حسن صادق حسن (٢٠٠٥) الأسس النظرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومنطلقاتها - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥
- خالد محمد حمدان ، د. عطالله زبون - إدارة الجودة الشاملة - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- ٢٠١٧.
- خالد محمد حمدان ، د. عطالله زبون - ادارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- ٢٠١٩.
- رائد حسين الحجار (٢٠٠٥) ترسيخ الثقافة الموجهة للجودة في السلوك المنظمى بجامعة الاقصي - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥.
- رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩، ص ٤٣.
- شادي أرشيد الصرايرة، أكرم يوسف النجاوي، "أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة \_ دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي-"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ١٢، جامعة محمد خيضر بيسكرة، ديسمبر ٢٠١٢، ص ١٣٣.
- طارق عبدالمحسن الدويسان "كاردینالات الجودة" الطبعة الاولى-الكويت ٢٠١٩
- طارق عبدالمحسن الدويسان- المبادئ العشرة لانتظار الزبون- الجزء الاول - مجلة الصناعي- الكويت، نوفمبر ٢٠١٨
- طارق عبدالمحسن الدويسان- المبادئ العشرة لانتظار الزبون- الجزء الثاني - مجلة الصناعي- الكويت، ديسمبر ٢٠١٨

- طارق عبدالمحسن الدويسان- المبادئ العشرة لانتظار الزبون- الجزء الثالث – مجلة الصناعي- الكويت، يناير ٢٠١٨
- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني (٠٢)، دمشق، سوريا، ٢٠١٠، ص ١٢٥.
- عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر ناشرون وموزعون"، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٦٠.
- فاطمة مستهيل الكثيري - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في عُمان- مجلة كلية التربية – بنها - Volume 31, 122 أبريل ج ١، - ٢٠٢٠.
- A.H. Gorondutse, H.H. Abdullah (2016) Mediation effect of organizational culture on the relationship between perceived ethics and SMEs performance J. Ind. Eng. Manag., 9 (2) (2016), pp. 505-529
- AA Zaid, SM Arqawi, RMA Mwais- The Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction and Behavior Intention in Palestinian Healthcare Organizations - echnology Reports of Kansai University - ISSN: 04532198 Volume 62, Issue 03, April, 2020.
- Al-Shdaifat, (2015) Implementation of total quality management in hospitals J. Taibah Univ. Med. Sci., 10 (4) (2015), pp. 461-466
- Arab Maritime Transport Academy,(1993) Total Quality Management. College of Engineering Studies & Technology.
- B.M. Buli (2017)Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. Manag. Res. Rev., 40 (3) (2017), pp. 292-309

- Benjamin Chukudi Oji , Sunday Ayoola Oke- Optimisation of bottling process using “hard” total quality management elements- The TQM Journal- 9 February 2021
- Binder, A.S (1990) Paying for Productivity, D.C. Brookings Institution, Washington.
- Calvo-Mora, C. Ruiz-Moreno, A. Picón-Berjoyo, L. Cauzo-Bottala (2014) Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems J. Bus. Res., 67 (5) (2014), pp. 769-774
- D. Dada, A.A. Eniola (2018) Total quality management adoption in the global systems of mobile telecommunication (GSM) industry: a case study OF MTN (NG) and AIRTEL (NG). Asian J. Multidis. Stud., 6 (7) (2018), pp. 1-20
- Erniwati, S., Ramly, M., & Alam, R. (2020). Leadership style, organizational culture and job satisfaction at employee performance. Point Of View Research Management, 1(3), 09-18.
- F. Al-Bourini, G. Al-Abdallah, A. Abou-Moghli (2013) Organizational culture and total quality management (TQM) Int. J. Bus. Manag., 8 (24) (2013), pp. 95-106
- H.S. Al-Dhaafri, A.K. Al-Swidi, R.Z.B. Yusoff (2016) The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. TQM J., 28 (6) (2016), pp. 991-1011
- Jawad Abbas - Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility- Journal of Cleaner Production- Volume 242, 1 January 2020, 118458.

- Jawad Abbas - Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management- Journal of Cleaner Production- Volume 244, 20 January 2020, 118806.
- L.D.N. Gambi, H. Boer, M.C. Gerolamo, F. Jørgensen, L.C.R. Carpinetti (2015) The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. Int. J. Oper. Prod. Manag., 35 (10) (2015), pp. 1460-1484
- Lalit K. Toke, Shyamkumar D. Kalpande - Total quality management in small and medium enterprises: An overview in Indian context- Quality Management Journal- Volume 27, 2020 - Issue 3
- M. Ebrahimi, M. Sadeghi (2013) Quality management and performance: an annotated review. Int. J. Prod. Res., 51 (18) (2013), pp. 5625-5643
- M. Haffar, W. Al-Karaghoul, A. Ghoneim (2013). An analysis of the influence of organisational culture on TQM implementation in an era of global marketing: the case of Syrian manufacturing organisations. Int. J. Product. Qual. Manag., 11 (1) (2013), pp. 96-115
- M. Haffar, W. Al-Karaghoul, R. Djebarni, G. Gbadamosi (2017). Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. Total Qual. Manag. Bus. Excell. (2017), pp. 1-22
- Msallam, Abdalqader A.; Al hila, Amal A.; Al Shobaki, Mazen J.; Abu-Naser, Samy S.- The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges- URI: <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/637>- Date: 2020.
- Nasser Abdul Ghani Al- Saffar, Abdallah Mishael Obeidat- The effect of total quality management practices on employee performance: The

- moderating role of knowledge sharing - Journal: Management Science Letters, Year: 2020, Volume: 10, Issue: 1.
- Nicca, L., & Herman, H. Can Promotions, Perception and Product Quality Increase Consumer Satisfaction?. Point Of View Research Management, 1(3), 30-35.2020
  - Olivier Devillard, Dominique Rey, "Culture D'entreprise ;un actif stratégique", DUNOD, Paris, France, 2008, p45.
  - R.L. Daft, P. Lane (2018) The Leadership Experience. (seventh ed. ed.), Cengage Learning, Australia(٢٠١٨)
  - Stavros Ioannis Kalogiannidis The Effects of Total Quality Management Practices and Marketing on Performance of SMEs. A Case of Selected Manufacturing Industries, Greece- Business Management and Strategy - ISSN 2157-6068 - 2021, Vol. 12, No. 1
  - Vimal Kumar , Pratima Verma, and others- Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations- International Journal of Quality & Reliability Management- 23 November 2020
  - Y Agyabeng-Mensah, E Afum, C Agnikpe and others- Exploring the mediating influences of total quality management and just in time between green supply chain practices and performance- Journal of Manufacturing Technology Management- 5 January 2021.
  - Zairi M, Stepan Sharvin, Yasar Jarrar and Ahmad Alathari (2003) The 4 ps of Organizational Excellence- Performance improvement through Investors in people – E-TQM College Publishing House – Bradford – UK