

عنوان المشروع

مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في
المملكة العربية السعودية

**The extent of Riyadh Bank's commitment to
implementing total quality management in the
Kingdom of Saudi Arabia.**

عمل الطالب:

وسام إبراهيم الدار

رقم الطالب:

2021203131

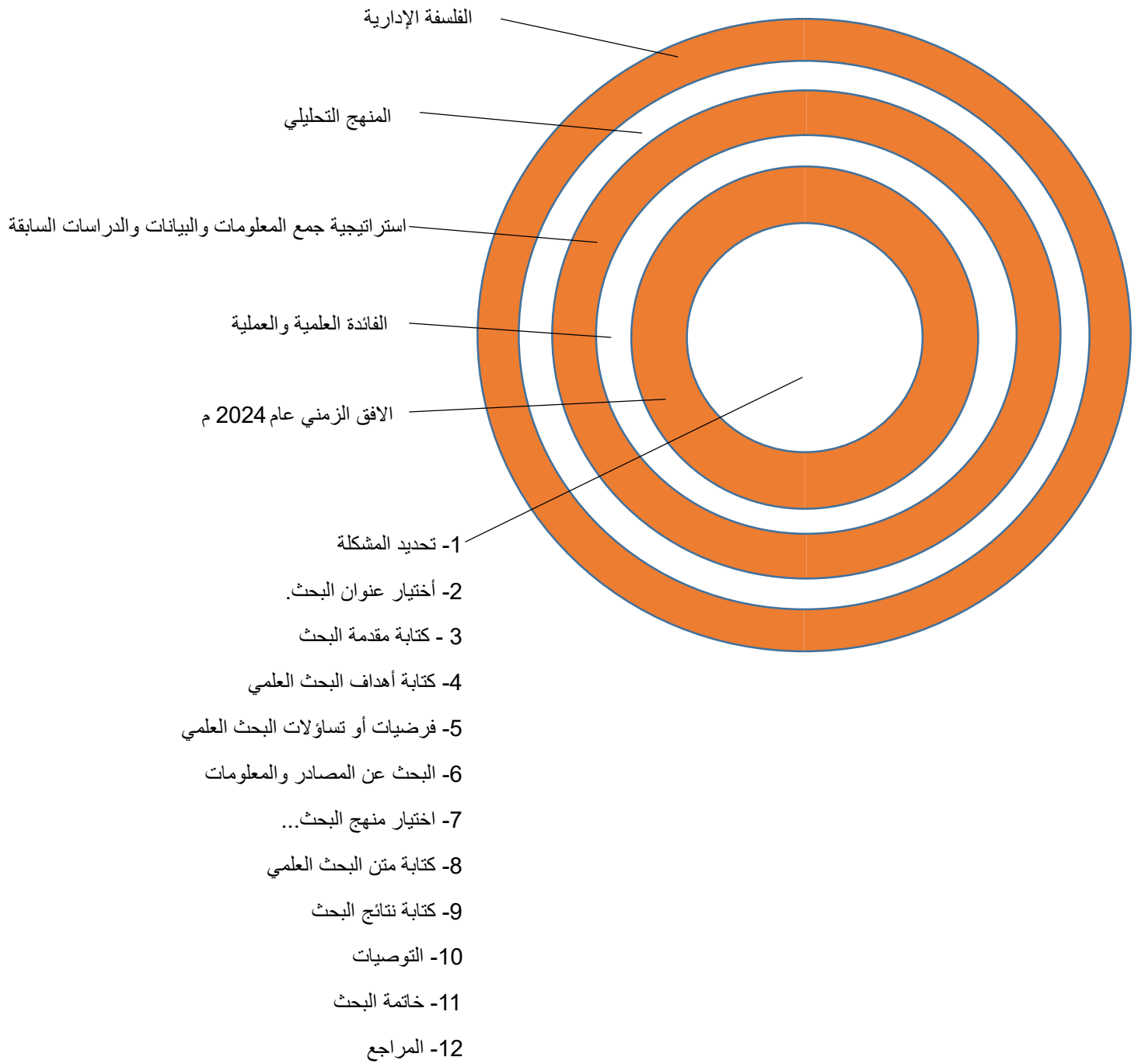
تحت إشراف:

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024



صياغة أسئلة البحث :

ما هي عمليات ادارة جودة الشاملة

ماهي اهمية تطبيق عمليات ادارة الجودة الشاملة في البنوك

ما مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية

صياغة أهداف البحث:

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير والتحسين المستمر. Continuous Improvement.
2. إشراك جميع العاملين في التطوير. lang="AR-SA">everyone is involved.
3. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
4. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات المركزية وشبكة الفروع مع تشجيع العمل الجماعي.
5. كيفية تحديد وترتيب الأولويات في حل المشكلات وتجزئة المشكلات إلى أصغر؛ كي يمكن السيطرة عليها.
6. التدريب على اتخاذ القرارات.
7. التدريب على كيفية تطوير العمليات المصرفية.
8. زيادة القدرة على جذب العملاء وتخفيض معدلات الشكاوى.
9. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

صياغة فرضيات البحث:

هناك علاقة معنوية بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات والخدمات المصرفية

ان تحسين العمليات المصرفية يعتمد على عمليات ادارة الجودة الشاملة

واقع تبنى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر البحث في المصارف وما علاقتها بتسويق الخدمات المصرفية؟ و هدفت الدراسة إلى الإحاطة بالأفكار الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الإطار النظري من حيث مفهومها، نشأتها وتطورها التاريخي، أهم مبادئها وأدواتها ومعايير الجودة الشاملة - وأساليب أداء المنظمات وتسويق الخدمات ومفهومها وأنواعها وخصائصها - والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق الخدمات وأهداف المصارف ومقومات المصارف والدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، ويستمد البحث أهميته من أنه يوفر بيانات ومعلومات وأفكار يمكن أن تساعد القياديين ومتخذي القرار في المصارف بوضع الخطط والسياسات وبلورة توجهاتها نحو تطبيق منهجية الجودة الشاملة في سبيل تطوير هذه المصارف وترقية أداء تقديم الخدمة.



مكان التطبيق المقترح للبحث:

بنك الرياض، هو أحد أكبر المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط، بدأ نشاطه في العام 1957م، ويبلغ رأس المال 30 مليار ريال سعودي.

منهجية البحث المتوقعة:

المنهج التحليلي ويأتي هذا انطلاقاً من حاجة المجال البحثي إلى التحليل وتقديم المعلومات من وجهة نظر الباحث، ولهذا فيمكن القول أن المنهج التحليلي هو عبارة عن منهج يتم خلالها أخذ المعلومات الموجودة في البحث وإدخالها في عملية نقاشية تبرز ماهيتها بشكل موسع، فضع في ذهنك أن المنهج التحليلي يقابله بشكل مباشر وجود محتوى كبير من عدد الكلمات في البحث، و أيضاً ينبني المنهج التحليلي في كثير من الأحيان على ما يقدمه المنهج الوصفي من معلومات، فالمعلومات يتم وصفها ثم تحليلها.

المخطط المقترح للمشروع:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي موضوع الساعة داخل القطاع المصرفي لما تشهده الساحة المصرفية من المنافسة الشديدة لكسب رضا العملاء الحاليين وإدراك توقعات العملاء المحتملين. إن الجودة الشاملة Total Quality Management هي الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى إستراتيجية تطوير منظومة الاعمال المصرفية، وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة، والجودة والتنوع في المنتجات والخدمات المصرفية، وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي

مؤسسة مصرفية أن تطبقها؛ من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وكذلك تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح وكذلك تحسين سمعتها على الصعيد المحلي والدولي، ولهذا أصبح لزاماً على المؤسسات المالية والمصرفية العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول لدى العميل حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وبالتالي تستطيع السير نحو الرقمنة وتطبيق الخدمات المالية التكنولوجية Fintech خاصة فيما نشهده حالياً من أزمة فيروس كورونا المستجد Covid-19 الأمر الذي يتطلب من المؤسسات المصرفية الاتجاه سريعاً نحو تطبيق ال Digital Banking

حيث ان هذا الاتجاه الجديد لن يقبل إلا الشركات او المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها ولا بد أن ترتبط إدارة الجودة الشاملة بأنظمة مختلفة منها إدارة جودة الخدمة، وحماية مصالح البنك وحقوق العملاء من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة والخاصة بتقديم خدمات مصرفية متنوعة، والتشجيع المستمر على الابتكار والتجديد، وهي أحد المرتكزات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

أولاً: فيما يلي نقدم مجموعة من الخطوات اللازمة لتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير والتحسين المستمر . Continuous Improvement
2. إشراك جميع العاملين في التطوير Everyone is involved .
3. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
4. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات المركزية وشبكة الفروع مع تشجيع العمل الجماعي.
5. كيفية تحديد وترتيب الأولويات في حل المشكلات وتجزئة المشكلات إلى أصغر؛ كي يمكن السيطرة السيطرة عليها.
6. التدريب على اتخاذ القرارات.
7. التدريب على كيفية تطوير العمليات المصرفية.
8. زيادة القدرة على جذب العملاء وتخفيض معدلات الشكاوى.
9. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
10. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الأمر الذي سينعكس على تحسين الربحية والقدرة على المنافسة السوقية وتحقيق إرضاء العميل, customer satisfaction.

ثانياً: مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة:

- 1- وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا Senior Management بتعريف مفهوم البنك عن جودة الخدمة المصرفية.
- 2- تخطيط الجودة الاستراتيجي Strategic Quality Planning الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات المالية والمصرفية والتي تحتاج للتحسين مثل القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي
- تدريب، تدريب الموظفين Learning & Development ، نتائج المشروعات، وإرضاء العملاء Customer Satisfaction.
- 3- التعليم والتدريب لكل شخص في القطاع. المصرفي بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.
- 4- التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء ونظم الاشراف الدائم Permanent Supervision حسينه بصفة مستمرة.

ثالثاً: المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج داخل البنوك حتيمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة وبالتالي السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المتوقعة.

1- إعادة تشكيل ثقافة العمل المصرفي.

- إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين
- إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية فهي تعتبر “فكراً إدارياً معاصراً”. وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية التقليدية.

2- تسويق برنامج الجودة الشاملة.

- إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في القطاع المصرفي أمر ضروري <”TR ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق.
- إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها للبنوك .

3- التدريب Learning and Development.

- حتى يتم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتيممكن أن يقوم على أساس سليم وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرجوة من تطبيقه حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي <”LTR” dir=”AR-SA” أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق طريق برامج التدريب الفعالة أو التعلم عن بعد E-Learning
- 4- الاستعانة بالاستشاريين والخبرات الخارجية .

- الهدف من الاستعانة بالخبرات عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

5- التشجيع والتحفيز . Motivation is a key of Success

- إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتنمية الولاء لدى العاملين.

وهذا التشجيع والتحفيز لهدور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة ومدى واستمراريته، وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة المصرفية يعتمد اعتماداً كلياً على حماس وولاء المشاركين في خطة التحسين المستمر .

لذا ينبغي تعزيز الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أنه على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال incentive plan يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء والمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

6- إستراتيجية التطبيق .

- إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى نطاق التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءًا من الإعداد لهذا البرنامج <”AR-SA”g=البرنامج تحت تحقيق النتائج وتقييمها .
- الإعداد Preparation Phase هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .
- التخطيط : Planning Phase ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .
- التقييم والتقييم Evaluation Phase: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية Statistics Methods للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء.

جدول المحتويات:

صفحة الغلاف
الشكر والتقدير
الإهداء
المستخلص
جدول المحتويات
قائمة الاشكال
قائمة الجداول
المقدمة
مشكلة البحث
أهمية البحث
أسئلة البحث
أهداف البحث
فرضيات البحث
نموذج البحث
منهجية البحث
الدراسات الميدانية
مخطط المشروع
الدراسات السابقة
الملخص
المراجع

المقدمة :

يدل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على طريقة أو أسلوب إدارة جميع الأنشطة والإجراءات التي يجب إنجازها للحفاظ على درجة معينة من الامتياز في إنجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة، فضلاً عن وضع وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

تبدأ عملية إدارة الجودة بالمستوى التنفيذي مع تحديد أهداف وغايات المؤسسة، والتي تُترجم لاحقاً إلى سياسات وأساليب وإجراءات تشغيل موحدة تنفذ في جميع مراحل الأعمال، ويطلق طاقم العمل الذين يعملون في هذا القطاع على هذا النظام مصطلح نظام إدارة الجودة (QMS). (Alofi & Younes. 2019)

كما أن مفهوم تخصص إدارة الجودة يشبه مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضاً، والذي يمكن تعريفه على أنه عملية وضع خطة للجودة وتنفيذها والاعتماد عليها في إدارة مختلف المهام لضمان أعلى مستوى ممكن في الأداء والإنتاج والحفاظ عليه، وتتضمن الخطة وضع أهداف طويلة المدى، إلى جانب تحديد المعايير الخاصة بالجودة من خلال وضع السياسة التابعة لها والتي تدير على نهجها كل مؤسسة أو شركة. في نهاية القرن التاسع عشر ظهر تطبيق إدارة الجودة متطوراً في الولايات المتحدة الأمريكية على يد والتر شويهارت الإحصائي الأمريكي المعروف بـ"أبي المراقبة الإحصائية للجودة"، وفي تلك الأثناء كانت المصانع تعتمد على مبادئ الضبط الإحصائي لتحقيق الجودة. (Alofi & Younes. 2019)

ومن ثم تطورت فلسفة المنهجية على يد الأمريكي إدوارد ديمينج، وفي تلك الأثناء كانت تحظى مبادئها باهتمام من حكومة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء البلاد من جديد بعد الدمار الذي خلفته الحرب.

أما عن تطبيق المنهجية في المنظمات، فقد بدأت في الانتشار في مختلف مؤسسات ريادة الأعمال في فترة السبعينات من أبرزها شركة تويوتا الرائدة في صناعة السيارات التي كان لها دور مؤثر في نشر فكرة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم أصبحت جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية في فترة التسعينات ومع بداية القرن الحادي والعشرين. ونظام إدارة الجودة تطور من المراحل التفتيشية ومراقبة ضبط الجودة وضمان الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة، مما ساهم في تحسين الجودة، تلبية متطلبات العملاء، وتحقيق كفاءة عالية في العمليات بتوفير النفقات:

1- مرحلة التفتيش

وهي مرحلة اعتمدت فيها على الفحص بشكل يدوي للمنتج في مرحلته الأخيرة للتأكد من أنه مطابق للمعايير، ولكن هذه الطريقة لم تكن كافية لضمان الجودة بأعلى دقة، كما أنها كانت تتسبب في تخصيص المزيد من النفقات.

2- مرحلة مراقبة ضبط الجودة

في هذه المرحلة، كان الهدف هو رفع مستوى جودة المنتجات التي لم تحققها المرحلة السابقة، حيث اعتمدت على تحليل البيانات والكشف عن العيوب باستخدام الأساليب الإحصائية، إلى جانب تطبيق الممارسات والأنشطة التي

تحقق كفاءة أعلى في جودة المنتجات، وقد ساعدت هذه المرحلة على توفير النفقات، وقد برزت في فترة العشرينات من القرن الماضي.

3- مرحلة ضمان الجودة

اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على جودة المنتجات في جميع مراحلها، بدءاً من مرحلة المواد الخام وانتهاءً بتصنيع المنتج في شكله النهائي، إلى جانب تقييم مستوى الجودة طبقاً لمعايير دقيقة، وقد انتشرت هذه المرحلة في فترة الخمسينات التي شهدت بداية الاهتمام بمتطلبات العملاء وكيفية تلبيتها.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة

أما في المرحلة الأخيرة فهي ظهرت في فترة السبعينات، وقد ركزت على الوصول إلى رضا العملاء عبر تلبية احتياجاتهم، وذلك من خلال أن يكون لجميع الموظفين الدور في تطوير جودة المنتجات، إلى جانب الاهتمام بالكفاءة التشغيلية في كافة المراحل، وهي المرحلة الحالية التي ساهمت في تعزيز رضا العملاء، رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى خفض النفقات. (Aljodea 2012)

مشكلة البحث :

الفجوة النظرية : شهد القطاع المصرفي عموماً والخدمات المصرفية بشكل خاص تطوراً ملحوظاً بسبب ديناميكية البيئة المصرفية، ودفع بالكثير من المصارف إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مما يسمح لها بالاستمرارية وتعزيز قدراتها التنافسية في البيئة المصرفية.

وأصبح تحسين وتطوير الخدمات المصرفية ضرورة حتمية تتبع من الظروف المتغيرة والتحديات التي شهدتها العالم، وعلى رأسها المنافسة القوية، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى، كالفرص والتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، وارتفاع تطلعات العملاء حيث صارت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لتحقيق ولاء ورضا العملاء. (Aljodea 2012)

وتعني الجودة الشاملة التطوير والمحافظة على إمكانية تحسين الجودة بشكل مستمر بما يحقق الوفاء بمتطلبات المستفيد.

أي أنها تتضمن البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم مدى كون المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وتتبع أهمية الجودة الشاملة كونها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة والقابلية على التغيير، وإن التزام المصرف بتطبيقها مكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ورفع من درجة اهتمام العاملين بالعمل الجماعي وروح الفريق، كما أزداد من ارتباطهم بالمنظمة وانتمائهم لها، وهذا يساهم في وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المصرف. (Albidany 2019)

1. نمو مجال الخدمات:

تزايد أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات ذات الصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

2. إزدياد حدة المنافسة:

ان توفر الجودة في الخدمات المقدمة إلى عملاء المصرف يعتبر عاملا أساسيا في تطوير قدراته التنافسية، حيث أصبح مصير أي مصرف مرهون بقدرته على المنافسة.

3. تزايد مطالبة العملاء بتحسين الخدمات المصرفية:

بالنظر لتوفر عدد كبير من المصارف والمنظمات المالية، أصبح العملاء يدركون بأنهم في سوق تسعى وراء المشترين، لذلك أصبحوا يطالبون المصارف الذين إختارو التعامل معها بتحسين مستوى الخدمة المقدمة إليهم.

الفجوات العلمية : تطبيق نظام إدارة الجودة لا يعني تفادي حدوث إهدار في الموارد في حال كون بعض المنتجات متضررة.

عملية فحص المنتجات أو الخدمات مكلفة، حيث يمنح المراقبين رواتب عالية بالإضافة إلى تكاليف اختبار السلع في المختبر الباهظة.

لا تشجع جميع الموظفين على أن يكونوا واعين بالجودة.

تحقيق الأهداف المطلوبة قد يتطلب وقت طويل عند تطبيق النظام.

عدم قدرة كبرى المؤسسات على تطبيق بطريقة تحقق النتائج المطلوبة. (2019Albidany)

أهمية البحث :

الاهمية النظرية : تكمن أهمية إدارة الجودة في كونها العنصر الأساسي للتطوير والنمو، حيث تحرص الشركات في سعيها المستمر للتطور والنمو إلى تطبيق نظام إدارة الجودة، فهو مبدأ مهم في عملية الحفاظ على التواصل مع العملاء؛ لأنها تسعى جاهدة إلى توفير تجربة خدمة عملاء أفضل.

ولا شك أن الجودة مهمة في كافة نواحي العمل الذي تقوم به، ولذلك تقوم الشركات بوضع نظام معين للتأكد من استيفاء منتجاتها وطرق إدارة مشاريعها لأقصى شروط الجودة، لنيل رضا العملاء ودفع عجلة التطور في المنظمة إلى الأمام. (2014Alsughayir)

الاهمية العلمية : تركز إدارة الجودة على تحقيق عدة أهداف، منها رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات عبر الكشف والمعالجة للعيوب، واكتساب الميزة التنافسية من خلال زيادة رضا العملاء، وتحقيق خفض في التكلفة وتوفير النفقات، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

1- رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات

تعمل إدارة الجودة على تلبية احتياجات العملاء في المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم، حيث تسعى دائمًا إلى أن تكون المنتجات خالية من العيوب من خلال الكشف عنها ومعالجتها خلال مراحل التصنيع والإنتاج، إلى جانب تعزيز الكفاءة التشغيلية التي تزيد من جودة المنتج، بالإضافة إلى الاهتمام بآراء العملاء واقتراحاتهم حول مستوى المنتج أو الخدمة.

2- اكتساب الميزة التنافسية

على المستوى المؤسسي، فإن إدارة الجودة تستهدف أن تحقق المؤسسات والشركات الميزة التنافسية في السوق، وذلك من خلال تعزيز رضا العملاء وزيادة جودة المنتجات والخدمات، فهذا بدوره يحقق التميز ويدر المزيد من الأرباح والمبيعات.

3- خفض التكلفة

تعمل إدارة الجودة على توفير النفقات على المؤسسات من خلال دورها في تعزيز رضا العملاء الذي بدوره يزيد من نسبة المبيعات ويقلل من نسبة التكلفة لدى قسم المبيعات والتسويق، كما أنها تعمل على الحد من الهدر في مختلف مراحل إنتاج المنتج بدءًا من شراء المواد الخام حتى تصنيع المنتج في مرحلته النهائية.

4- زيادة إنتاجية الموظفين

تدرك إدارة الجودة أن جودة المنتجات والخدمات لا تأتي فقط من كفاءة التصنيع بل أيضًا من كفاءة المصنعين لها، وبالتالي فهي تحفزهم على تقديم على أفضل مستوى ممكن في الأداء وإنتاجية أعلى من خلال العمل على منتجات وخدمات عالية الجودة، إلى جانب إرساء ثقافة التحسين المستمر. (2014Alsughayir)

Alofi, K., & Younes, A. (2019). Total quality management (TQM) implementation in the manufacturing sector in Saudi Arabia: a systematic review. *Business and Management Research*, 8(1), 41.

Albidany, M. (2019). Total Quality Management on Performance in Saudi Post. *Total Quality Management*, 11(12).

Aljodea, A. (2012). Perception of leadership issues involved in the implementation of total quality management by leaders of business and academe in Saudi Arabia.

Alsughayir, A. (2014). Does practicing total quality management affect employee job satisfaction in Saudi Arabian organizations. *European Journal of Business and Management*, 6(3), 169-175.