

عنوان البحث

معوقات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي في منشآت الأعمال السعودية

إعداد الطالب/

محمد بن صالح اليامي

إشراف/

د. اسماء ابو عنزه

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

في القرن الحادي والعشرين، يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة المؤسسات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين؛ للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه.

وبعكس ذلك، فإن الرضى بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية وفي إطار مجابهة المؤسسات للتحديات العالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر.

وبينما يعتبر القادة محركين فاعلين لعملية التغيير إلا أنهم لا يستطيعون بمفردهم إحداث التحول المستمر الضروري لتحقيق التنمية المستدامة وإذا ما أريد للتنافسية الوطنية المتزايدة أن ترسخ جذورها بشكل مستدام؛ فإن ثمة حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأوقات.

وعلى المؤسسات أن تواصل الإبداع والتعلم، كما يترتب عليها أن تستعرض باستمرار وتراجع ما تقوم به من أعمال، وكيف تقوم بها كما ينبغي عليها أن تنجز الكثير بأقل ما هو متاح وليس من شك في أن المؤسسات التي تحقق ذلك هي في وضع جيد يمكنها مواجهة التحديات الحالية، وبالتالي تعتبر مراكز مؤهلة للتميز المؤسسي.

إن نجاح وفاعلية عملية التطوير التنظيمي تستند على المداخل المرتكزة على جودة حياة العمل، كمفهوم تطبيقات إدارة الموارد

البشرية الاستراتيجية التي تنطلق من فكرة مفادها، إن التطوير في برامج أية مؤسسة خدمية، تجارية، صناعية، لابد وأن يستند على التوافق بين استراتيجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة، فلا يمكن أن تتبنى المؤسسة استراتيجية الإبداع مثلاً ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتصميم أنظمة حوافز مساندة عالية المهارات والتطورات والأداء وبناء هيكل تنظيمي مرن؛ أي مناخ تنظيمي إنساني.

أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً مهماً لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار العولمة دون أن تتسلح به، وسواء أكانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدماتية أم حتى منظمة غير ربحية فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة بأن تضعه في سلم أولوياتها؛ كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوماً بعد يوم، بفعل حرية التجارة العالمية، وتنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات.

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة بل هو نشاط مستمر وأساس لتصرفات وأداء الأفراد والجماعات، ولقد تطورت عملية البحث عن الجودة، تماشياً مع الظروف المستجدة والحاجات المتغيرة.

مشكلة الدراسة:

المرحلة التي يمر بها العالم تتميز بتغيرات جذرية في جميع المستويات، وقد حمل معه الكثير من المفاهيم الجديدة كالعولمة، ومنظمة التجارة العالمية والتحول نحو اقتصاد السوق وما يواكب من تطورات على الصعيد العملي والتقني وثورة المعلومات والاتصالات مما تولد عنه اشتداد المنافسة واعتبار الميزة التنافسية معيار للنجاح يجب العمل على تحقيقه، خاصة وأن منهج ونظام الجودة والتطوير أصبح له بعداً عالمياً، مما فرض متطلبات جديدة يجب أخذها بعين الاعتبار، هذا مما دفع إلى ضرورة تبني المملكة العربية السعودية لإدارة الجودة فهي ضرورة لمواجهة ومواكبة عملية الاندماج وبالتالي المحافظة على البقاء، وأن تقوم بوقفه تشخيصية تحدد من خلالها نقاط القوة ومواطن الضعف في نسيج قطاع أعمالها وإلى جانب العولمة والتطور السريع في نظم إدارة المؤسسات، هناك تحدي آخر بضرورة الأخذ بمبادئ حوكمة المؤسسات، حيث تتطلب 'الحاكمية الهادفة إلى تحقيق النتائج من المؤسسات مع التركيز

¹ : تعد الحاكمية من الموضوعات الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحاضر. لذلك، تجدر الإشارة إلى مفهوم الحاكمية وأهميتها في تطوير البيئات التنظيمية؛ من قبيل مؤسسات الدولة، والشركات، والمؤسسات المختلفة، وذلك من خلال علاقتها بالبيئات الإصلاح الإداري الذي يعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة وفي الإصلاح المجتمعي الذي يسهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمرين.

والحاكمية نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء؛ أو هي مجموعة الآليات التي تشمل الهياكل والمسؤوليات والممارسات والتقاليد التي تعتمد على إدارة الدولة أو المؤسسة للتأكد من تحقيق رسالتها من خلال مجموعة ممارسات، تقلل من المخاطر التي تواجه المواطنين أو المستثمرين، وتسهم في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية وتحسين الأداء الحكومي.

لذا، يعد مصطلح الحاكمية مفهوماً شائع الانتشار في الأدبيات الاقتصادية، ويجد تطبيقه على مستويات الدولة، والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، والجمعيات، وكذلك على مستويات تجمعات الأفراد؛ إذ إن الحاكمية تسمح بتفويض عفلائي للسلطات وأسلوب الممارسة التطبيقية وفق تلك الإجراءات، التي يمكن أن تظهر على مستوى جميع مؤسسات الدولة أو جمعيات المساهمين في الشركات والوحدات الاقتصادية، من خلال قيامها بممارسة الرقابة وتحمل المسؤوليات وواجبات الالتزام بالإفصاح، خدمة للشفافية.

وقد حددت الأدبيات التي بحثت في الحاكمية ثلاثة مبادئ لها، هي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة. أما الشفافية (Transparency)، فقد أصبحت مصطلحاً شائعاً ومتداولاً، في المؤتمرات والمنظمات في الوقت الحالي. وتعد الشفافية واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها، إذ إنها آلية لقياس درجة الحاكمية في المجتمع، وهي عملية اتخاذ القرار وصناعته، فهي التي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومة المتعلقة بالحاكمية، بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، وهي تعني الوضوح بشأن ما يجري ويدور داخل المؤسسات التي تدير الشأن العام، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدام

على تحقيق أهداف ملموسة وهي تعني بتحسين الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف، وتتطلب فهم واضح لرسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها وتوحيد أهدافها والاستفادة القصوى من الموارد لتحقيق الأهداف المعلنة وترجمة الرؤية إلى حقيقة واقعية.

مشكلة الدراسة الرئيسة تتمحور في وجود معوقات تعمل على عدم فاعلية برامج الجودة والتطوير المؤسسي، وعدم وجود ثقافة التميز لدى المديرين والإداريين والعاملين والقائمين على مؤسسات الأعمال السعودية، وهذا ما سوف يتناوله الباحث بالتركيز على الجانب التحليلي لموضوع الدراسة.

العاملين لها.

وفيما يتعلق بمبدأ المشاركة (Participation)، فإنه يعد مكوناً فاعلاً من مكونات التنمية الإنسانية، إذ تسهم المشاركة في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير. وينبغي على جميع المواطنين الأفراد أن يكون لهم صوت في عملية صنع القرار، إما بصورة مباشرة أو عن طريق المؤسسات الوسيطة، ولا بد لهذه المشاركة من أن تكون مبنية على حرية تكوين الجمعيات والتعبير عنها، ولا بد لها أن تكون قادرة على المشاركة البناءة. وبذلك، فإن الحاكمية الجيدة لا بد أن تحتوي على مضامين المشاركة لمساندة الحكومة، باعتبارها نموذجاً فاعلاً في صنع السياسات الحكومية العامة. أما المساءلة (Accountability)، فإنها التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي يتم تفويضها أو إسنادها لهم.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة أن منشآت الأعمال بالمملكة العربية السعودية تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأسباب عدة منها :

- (١) إرغام المنشآت من قبل الهيئات المعنية على تطبيق أنظمة الجودة الشاملة.
- (٢) المنافسة التي ستواجه المنشآت نتيجة متغيرات عدة ومنها انضمام كثير من المؤسسات لمنظمة التجارة المحلية وتوجه القطاع الخاص للاستثمار في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- (١) التعرف على معوقات تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي داخل المنشآت السعودية.
 - (٢) رصد واقع تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي بالمنشآت السعودية.
 - (٣) تقديم مقترحات تساهم في توجيه المنشآت السعودية لمواجهة الصعوبات والمعوقات عند تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي بها.

تساؤلات الدراسة:

- (١) هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز؟ أم لا ؟
- (٢) دراسة مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة، وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة وإنجاز الجودة ؟
- (٣) معرفة ماهي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة وإنجاز الجودة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة والمشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة ؟

فروض الدراسة:

يقوم البحث في ضوء الدراسات السابقة، وتحديد مشكلة الدراسة على الفرض الرئيسي التالي، كلما قل الاهتمام بالتحديات والمعوقات المتوقعة أثناء تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي، زاد فشل المؤسسات والمنشآت أثناء التطبيق ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فروض وهي:

كلما ازدادت التحديات التي تظهر أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي ازدادت صعوبة تطبيق وتنفيذ تلك البرامج.

- (١) كلما ازداد سعي المنشآت للحصول على إحدى شهادات الجودة؛ ازدادت قدرتها في التغلب على المعوقات التي تظهر أثناء تطبيق وتنفيذ أحد برامج الجودة.
- (٢) هناك علاقة إيجابية بين تدخل المؤسسة في تحفيز وتأهيل العاملين، وبين التعامل مع المعوقات المحتملة أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي.
- (٣) هناك علاقة إيجابية بين ضرورة وجود استشاريين من داخل المؤسسة أو من خارجها عند تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي، وبين التقليل من المعوقات.
- (٤) كلما وضحت الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، تزيد نسبة النجاح في تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي.

الدراسات السابقة:

ومن أهم الدراسات السابقة والخاصة بموضوع البحث ما يلي:
الدراسات العربية

أ- دراسة شاهين، 2004م

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، من خلال تقديم تصور شامل عن مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم نظمها، مع تحديد العلاقة بين هذا المفهوم وبين الأنظمة المساندة له، بغرض رفع مستوى أداء المنظمة والأفراد والتحسين المستمر في هذا الأداء، مما يساعد في تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة، وإيجاد مزايا تنافسية استجابة للتغيرات الاقتصادية والإدارية المتلاحقة والتطورات المتواعدة في بيئة إدارة الأعمال محلياً وعالمياً من خلال تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل تتكامل عناصره الأساسية من إدارة عليا، وعاملين، وعملاء، ومسؤولية جماعية وتحسين مستمر، مع بعضها البعض للوصول إلى أجواء التميز والتفوق الدائم.

وقد أوصت الدراسة بتعظيم دور القيادة في المؤسسات ومشاركة العاملين فيها في صنع القرار في كل المراحل، والمستويات، مع تشجيع نهج الشفافية والمصارحة في النظام ثم طرحه بشكل واضح على مستوى الأقسام والإدارة، وتشجيع وتنمية العلاقات

ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين والعملاء ومعاملتهم كشركاء في العمل والإنتاج.

ب- دراسة أحمد محمد منير ابراهيم خليل 2004م

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الهيكل المالي والمصرفي في مصر، وبحث الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

توصل الباحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على الاحتفال بالعملاء بالإضافة إلى اكتساب حصص سوقية جديدة.

ج- دراسة سعيد محمد شرقي العامري 2005م

هدفت هذه الدراسة إلى عرض أثر تطبيق الجودة الشاملة بمستشفى العين بإمارة أبو ظبي، والتعرف على المشكلات والعوائق التي تعترض هذا التطبيق.

توصل الباحث إلى ضرورة اعتبار مشاركة العاملين وهي من أهم مرتكزات الجودة الشاملة من أولويات الإدارة العليا، بالإضافة إلى تعزيز وتقوية عملية التحسين المستمر، من خلال وضع استراتيجيات الجودة ووسائلها والسياسات الخاصة بها.

د- دراسة أمجد عبدالحليم خيال 2008

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمراكز الكلى والمسالك البولية بجامعة المنصورة، ووضع الحلول الخاصة بالتغلب على هذه المعوقات وامكانية تطبيق هذه الحلول في الواقع العملي.

هـ- دراسة للمجلس السعودي للجودة 1430هـ

ركزت هذه الدراسة على مستوى الوعي بالجودة والفوائد التي تحصلت عليها منشآت الأعمال ممارسات الجودة وعلاقتها بمبادرات وأنشطة المجلس السعودي للجودة في المجتمع تجاه نشر ثقافة الجودة وكيفية النهوض بدور المجلس، من خلال تعميق التواصل، وذلك عن طريق معرفة الاحتياجات لتعزيز فعالية التطبيق للجودة وبرامجها.

وأظهرت الدراسة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في سبيل تنفيذ برامج الجودة ومدى الالتزام فيها، كما أوضحت ظاهرة الالتزام الشكل بدون الفعلي، نتيجة قصور الوعي بدور الجودة الفاعل لمصلحة المنشأة وهذا انعكس على انخفاض المشاركة بأنشطة المجلس وفعاليته السنوية والاستفادة من المعلومات المتوافرة على الموقع الإلكتروني للمجلس مما يؤكد الحاجة إلى مزيد من الدراسات للتعرف بشكل أعمق على المشكلة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة السابقة نجد أن جميع الدراسات تطرقت إلى دراسات الجودة الشاملة وطرق التطبيق وكان أغلبها دراسات نظرية إلى حد ما وهذا يختلف مع الدراسة الحالية والتي تهدف إلى تقييم التجارب السابقة، لتحديد معوقات التطبيق، من خلال الدراسة في منشآت الأعمال السعودية وهو مجال هذه البحث.

المنطلقات النظرية للدراسة:

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال تقديم تصور شامل عن مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة

المنهجية وطرق البحث:

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال استمارة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصل الباحث إلى أن نجاح المؤسسات والمنشآت السعودية بتطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي، يرجع إلى الاهتمام بالتحديات والمعوقات المتوقعة أثناء التطبيق كما أن هناك بعض الصعوبات والمعوقات الكثيرة ظهرت أثناء التنفيذ منها: عدم وجود تقبل وحماس لدى العاملين ، والافتقار إلى الالتزام على المستوى التنفيذي، عدم التركيز الكافي على التغيير الحاصل في أساليب الأعمال وضعف التواصل، والاستراتيجية غير الملائمة، وعدم كفاية البيانات.

من ناحية أخرى، قد تغلبت المنشآت الحاصلة على إحدى شهادات الجودة على المعوقات أثناء تطبيق وتنفيذ أحد برامج الجودة.

وأن عدم تدخل المؤسسة في تحفيز وتأهيل العاملين يمثل أحد المعوقات المحتملة أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي، كما أنه من المناسب وجود استشاريين من داخل المؤسسة أو من خارجها عند تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي؛ للتقليل من المعوقات.

وأن وضوح الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية يعمل على نجاح تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي. وقد قدم الباحث عدة مقترحات، منها:

- (١) الاهتمام القيادي بأن تكون للجودة مكان في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لمنشآت الأعمال.
- (٢) ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت وتقدير العاملين والرؤساء، وذلك لإنجاح تطبيق الجودة والتطوير المؤسسي وذلك بالتشجيع نحو تطبيق الجودة.

أدوات الدراسة :

١. تسجيل آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الجودة والتطوير المؤسسي.
٢. نشر الوعي بطرق قياس فاعلية تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي.
٣. تقديم أداة استبانة يمكن استخدامها لمجالات ومناطق عربية أخرى مختلفة، في قياس المعوقات ومدى النجاح في تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي.
٤. تقديم معلومات عن أهم المعوقات التي قابلت المؤسسات السعودية أثناء تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي، تكون مرشداً للمؤسسات ومنظمات أخرى داخلية وخارجية على وشك البدء في تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي.

حدود الدراسة :

تقتصر حدود الدراسة على تناول الأسس النظرية لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي والتعرف على تطبيق واقع إدارة الجودة في منشآت العمال السعودية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

ابن منظور، رضوان بن أحمد بن أبي القاسم بن حيفة (1984م) لسان العرب، القاهرة: دار المعارف، الجزء الثاني.

مجمع اللغة العربية (1992م) المعجم الوجيز، جمهورية مصر العربية: القاهرة: مجمع اللغة العربية.

مجمع اللغة العربية (2000م) المعجم الوسيط، جمهورية مصر العربية، القاهرة: مجمع اللغة العربية.

البكري، سونيا محمد (2002م) إدارة الجودة الكلية، القاهرة: الدار الجامعية.

الدراكة، مأمون، الشبلي، طارق (2002م) الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر.

أبو الخير، كمال (1997م) التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، القاهرة: مكتبة عين شمس.

جابل ونسكي. جوزيف (2000م) إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، تعريب: عبدالفتاح السيد

النعماني، الجيزة والقاهرة: مركز الخب ارت المهنية للإدارة
"بميك"، الجزء الثاني.

شاكر محمد فتحي أحمد (1996م) إدارة المنظمات التعليمية –
رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف.

عليما، صالح (2004م) إدارة الجودة في المؤسسات التربوية،
عمان: دار الشروق.

محمود، مصطفى محمد السادات عبد الحميد (1426هـ) معوقات
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات العامة بمحافظة
جدة (دراسة استطلاعية لأراء بعض مدراء الإدارات التنفيذية)،
كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الملك عبدالعزيز السعودية.

العارف، عبداللطيف عبدالله، والقران، أحمد عبدالله
(1428هـ) معوقات تطبيق الجودة في التعليم

العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري
المدارس في منطقة الباحة التعليمية، دراسة مقدمة للمؤتمر
الرابع عشر (الجودة في التعليم) والمنعقدة في منطقة القصيم في
الفترة 1428/4/29هـ.

بديسي، فهيمة (2004م) إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر.

محمد عبدالفتاح شاهين (2004م) التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، مدينة رام الله فلسطين، في الفترة 3-5 يوليو.

المجلس السعودي للجودة (1430هـ) كتيب نتائج الاستبيان الوطني الأول للجودة، الراعي الرسمي مجموعة بن لادن السعودية، جدة.

أحمد محمد منير إبراهيم خليل (2004م) دور إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر على البنوك الشاملة: دراسة تطبيقية، رسالة عضوية تم مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

أمجد عبدالحليم خيال (2008م) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية: دراسة تطبيقية على مركز الكلى بالمنصورة، رسالة عضوية تم مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

فيصل عبدالله محمد الحارثي (2000م) دراسة وتحليل
تكاليف ضبط الجودة بالتطبيق على إحدى المنشآت السعودية،
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز
السعودية.

سعيد محمد شرقي العامري (2005م) أثر تطبيق إدارة
الجودة الشاملة على أداء المستشفيات الحكومية: دراسة تطبيقية
على مستشفى العين بإمارة أبو ظبي، رسالة زمالة تم مناقشتها
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

عايش، شادي عطا محمد (2008م) أثر تطبيق إدارة الجودة
الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف
الإسلامية العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة؛ استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،
الجامعة الإسلامية بغزة.

Al-Ghanboosi, Salim Saleem (2002)
Enhancing Higher education Services
Through Implementing Total Quality
Management: Sultan Qaboos University as
Case Study, *PhD Degree*, University of
Manchester, UK.

Bemoski, K. (1995) Restoring the pillars of
higher education, *Quality Progress*,
October.

Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu,
Mehmet Tekinkus, and Selim Zaim (2006)
An Analysis of the Relationship between
TQM implementation and organizational
performance: Evidence from Turkish SMEs,
Journal of Manufacturing Technology
Management, Emerald Group Publishing
Limited, **17**(Issue 6).

Prajogo, Daniel, and Brown Alan (2004) The Relationship between TQM Practices and Quality Performance and The Role of formal TQM Programs: An Australian empirical study", *qmj*, **11**(4).

Beckhard, Richard (1969) "Organization Development: Strategies and Models", California, Addison - Wesley publishing com.

Chong, V.K. and Rundus, M.J. (2004) Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance, *British Accounting Review*, **36**(2).

Delery, J. and Doty, D. (1996) Theoretical Frameworks in Strategic Human Resources Management: Universalistic, Contingency, and Configurationally Perspective. *Academy of Management Journal*, **39**.

Cox, T. and Cox, S. (1993) Psychological and Organizational Hazards at Work. European Occupational Health Series, No. 5 Copenhagen - WHO Regional Office (Europe).

Cummings and Worley (1997) "Organization Development and Change". Sixth Edition, South - Western Publishing.

Deming, E. (1986) Out of the Crisis, Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering Study.

Freed, Jann F. and Klugman, Marie R. (1997) Quality Principles and Practices in Higher Education: Different Questions for Different Times. American Council on Education, Arizona: Oryx Press.

Hill, Frances M. (1997) En Route to TQM: Organizational Learning through quality circles, *Training for Quality*, 5(2).

JURAN, J.M. and Gryna, Frank M. (1988)
Juran's Quality Control Handbook, 4th ed.,
New York: Mc-Graw Hill.

Metri, Bhimaraya (2006) Total Quality
Transportation Through 14 points electronic
version, *Journal of public Transportation*,
9(4), Retrieved 7/5/2007 from.

Neilsen, A. (1984) "Becoming an OD
Practitioner", Englewood Cliffs, CA:
PrenticeHall.

**Minnesota Organization Development
Network (2000)** Internet Paper:

http://www.modn.org/about_OD/od_defn.html, p.3.