

ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز على العميل (المستهلك)
دراسة عن واقع علاقة التركيز على العميل وثقافة إدارة الجودة الشاملة في الكويت
Costumer Focused and Total Quality Management Culture
A Study on Relationship Between Costumer Focused and
Total Quality Management Culture

د. / احمد صالح أحمد الأثري

أ. مشارك قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات التجارية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

دولة الكويت

ملخص البحث

يمكن تعريف الجودة على أنها احتواء المنتج أو الخدمة على عدة خصائص محددة مع تلبية الاحتياجات المتوقعة منها للعميل، كما أوجدت هذه المعايير روح المنافسة بين الشركات حتى تنتج منتجات ذات جودة عالية، وتكاليف قليلة مع الحفاظ على البيئة، حيث إنّ الجودة تركز على ثلاث نقاط أساسية إرضاء المستهلك، وسير العملية الإنتاجية حسب المواصفات المطلوبة، إضافة إلى التركيز على قيمة المنتج.

اما تعريف ثقافة المستهلك فهي أحد المجالات الرئيسية التي يظهر من خلالها عناصر التغيير الاجتماعي في الحياة اليومية، وكما أنّها أحد أشكال الثقافة المادية التي يقودها السوق، وهذا خلق علاقة بين المستهلك والأشياء التي يستهلكها، وهي ليست مجرد استهلاك منتجات تجارية فهي تعزز قدرة الفرد على التعبير عن هويته، وقد تعكس قيم وأوضاع معينة. العوامل المؤثرة في الاستهلاك تتكون العوامل المؤثرة في

الاستهلاك من أربعة عوامل هي: سمات وطبيعة المنتجين والبائعين: طبيعة المستهلك. الموقف الشرائي. طبيعة السلعة.

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 التوجيه بالمستهلك (المستهلكون الخارجيين – المستهلكين الداخليين – التغذية العكسية – المشاركة في تخطيط المنتج – حل المشاكل المشتركة – الإدارة كمورد ومستهلك) وذلك للوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. هذا وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن البعد الخاص بالتوجيه بالمستهلك ليس إيجابياً، ولكنه بعداً معوقاً في ثقافة المنظمة – بالنسبة للهيئة موضوع البحث – مما يتوقع معه عدم قبول بيئة المنظمة بشكلها الحالي للمفاهيم الحديثة لإدارة الجودة، هذا بالإضافة الى العديد من النتائج والتوصيات.

الكلمات الافتتاحية: (المستهلك – التركيز على العميل- الجودة – الجودة الشاملة- التغيير الشامل- إدارة التغيير- التخطيط- المستهلك الداخلي – المستهلك الخارجي- التطوير المستمر)

Abstract:

Quality can be defined, when a product or the serves contains special character that can meet expected customer needs. That standard had created an environment of competition between the

companies which manufactured a product with highest quality standard, also preserving the environment with low productions cost. Quality is focused on three major points which are: customer satisfaction, products or services standard and the product cost. Costumer culture from the other hand, is about the factors that creates a relation between the costumer and the product which he consumes. And it reflected customer personality and customer values. These factors are: character and the nature of the producers and salesmen's, consumer character and nature, paying capability and the product nature.

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 Costumer Focused factor and its component to clarify their culture suitability for adopting Total quality management approach. (external costumer, internal costumer, feedback, participate in product planning, solve mutual

problems and management as a supplier and customer) Arab Maritime Transport Academy, 1993. The study finds that this factor is a negative on the organization culture, and its impact PAAET management respond to the new management concepts, and PAAET management are far away from thinking of adopting quality culture for the organization. Also, the study had other findings and recommendations.

Key words: (Customer- Costumer Focuses- Total Quality-management - Quality -total transformation- Change management- Planning- internal costumer- External Costumer- continues improvement)

المقدمة

يمكن تعريف الجودة على أنها احتواء المنتج أو الخدمة على عدة خصائص محددة مع تلبية الاحتياجات المتوقعة منها، ويقوم نظام الجودة على تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والصلاحيات على الأفراد، مع توضيح العمل المطلوب من كل شخص ومراقبة سيره، كما يراقب أيضاً سير التعليم في المؤسسة التعليمية ويتأكد من جودة الخدمة التي تقدم، وقد ساهم وضع معايير الجودة في خلق روح المنافسة بين الشركات للحصول على شهادة الجودة، كما أوجدت هذه المعايير روح المنافسة بين الشركات حتى تنتج منتجات ذات جودة عالية، وتكاليف قليلة مع الحفاظ على البيئة، حيث إنّ

الجودة تركز على ثلاث نقاط أساسية إرضاء المستهلك، وسير العملية الإنتاجية حسب المواصفات المطلوبة، إضافة إلى التركيز على قيمة المنتج. مستويات الجودة نظام الجودة - الأيزو ٩٠٠٠، وهو عبارة عن مصطلح تم وضعه من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية، لسلسلة من المعايير التي يجب توفرها في الأنظمة وتطبيقها في القطاعات الصناعيّة، والخدميّة، وأيزو عبارة عن كلمة يونانية الأصل وتعني الرقم ٩٠٠٠، حيث تم تقسيم مطالب أنظمة الجودة إلى ثلاثة مستويات، الأول نظام أيزو ٩٠٠١ وهو مختصّ في مجال المؤسسات التي تعمل في التصميم، والتطوير، والإنتاج، والخدمات، والثاني نظام أيزو ٩٠٠٢ وهو مختصّ في مجال المؤسسات التي تعمل في الإنتاج، والخدمات، ولأنّ المدارس لا تقوم على إعداد المناهج بنفسها فهي لا تخضع لهذا النظام، أما النظام الثالث والأخير فهو أيزو ٩٠٠٣ وهو مختصّ في الورش الصغيرة التي تجمع المنتج فقط، ولا تصمم شيئاً منه. ميزات الشركات المطبقة لمعايير الجودة تحسّن سمعة المؤسسة. تحسّن إنتاج المؤسسات. التقليل من هدر الموارد في التصنيع. التقليل من الكلفة الإنتاجية. الزيادة من الحصة السوقية للمنتج في السوق. تحسّن وزيادة ربح الشركة. متطلبات عناصر الجودة الشاملة تلبية توجهات السوق الحالية والمستقبلية، ورغبات المستهلك. وجود شروط ومواصفات محددة يجب توفرها في المنتج. تثبيت معايير الجودة أثناء التحضير لإنتاج المنتج، وذلك لتلافي الوقوع بالأخطاء. التأكد من جودة المنتج النهائي، خلال مراقبة الخطوات النهائية لصنع المنتج، مع التأكد من صحة عمل الأجهزة التي تقيس ضبط الجودة. أخذ معلومات راجعة من المستهلك عن المنتج وتحليلها، حتى يتم التحسين من مستوى

إنتاج المنتج والحفاظ على جودته، وتجنب الوقوع في الأخطاء. إعطاء العاملين دورات تدريبية لزيادة كفاءتهم بالأداء، والحفاظ على مستوى الجودة، وتلبية رغبات الزبائن، مع زيادة نسبة المبيعات والتقليل من تكلفة الإنتاج.

اما تعريف ثقافة المستهلك فهي أحد المجالات الرئيسية التي يظهر من خلالها عناصر التغيير الاجتماعي في الحياة اليومية، وكما أنها أحد أشكال الثقافة المادية التي يقودها السوق، وهذا خلق علاقة بين المستهلك والأشياء التي يستهلكها، وهي ليست مجرد استهلاك منتجات تجارية فهي تعزز قدرة الفرد على التعبير عن هويته، وقد تعكس قيم وأوضاع معينة، وتدل على قوة الرأسمالية في إعادة إنتاج معايير المجتمع الاستهلاكي. العوامل المؤثرة في الاستهلاك تتكون العوامل المؤثرة في الاستهلاك من أربعة عوامل هي: سمات وطبيعة المنتجين والبائعين: تزيد ثقة المستهلك في سلعة معينة عندما ينجح منتج السلعة بإعطاء صورة إيجابية عن سلعته واختيار متاجر معروفة وموثوقة وبائعين متمرسين، وهذه الثقة تزيد من إقبال المستهلك على السلعة وشرائها. طبيعة المستهلك: تؤثر طبيعة المستهلك التي تتضمن: معتقداته، وطبقته الاجتماعية والاقتصادية، وخبراته في التسوق والشراء، وقدرته على التعلم في القرار الاستهلاكي. الموقف الشرائي: يعمل الموقف الشرائي الذي يتمثل بالظروف المالية والاجتماعية المرتبطة بمكان الاستهلاك، والعوامل المحيطة بالموقف الشرائي على التأثير على قرار الاستهلاك، فمثلاً عندما يكون الوقت ضيق يختار المستهلك سلع لا تحتاج إلى تمحيص وجهد بخلاف اختياره للسلع إن كان يملك وقت. طبيعة السلعة: يؤثر جودة السلعة والخدمات التابعة لها والسعر والمنافع الناتجة عنها على قرار

المستهلك في شراء السلعة. تطور ثقافة المستهلك يعتقد أستاذ التاريخ وليام ليتش أنّ تطور ثقافة المستهلك حالياً أخذت منحى مختلف تماماً وأنتجت رغبات إنسانية لم تكن موجودة سابقاً، حيث أصبحت الرغبة بالامتلاك هي المسيطرة على الإنسان، وبالتالي فإنّ الإنسان يستهلك كل شيء يمكنه استهلاكه، وهذا يكشف عن رغبة الناس في انتهاك الحدود، والحصول على كل شيء سواء السلع أو الخبرات أو الأموال، وسعيهم لتملك أي شيء جديد وكرههم للأشياء القديمة والروتينية.

تواجه المنظمات في العصر الحديث، أو في الأوقات الحالية بضغوط وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحيّتها، فالحاجة إلى تحسين الربحية، والإنتاجية، والجودة، أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها، والتغييرات التنظيمية التي نعنيها لا نقصد بها فقط إحداث تعديلات وإدخال تحسينات على مختلف البرامج والعمليات، ولكن أهم من ذلك كله تعديل ثقافة العاملين، بل وتعديل ثقافة المنظمة بأكملها (جوزيف ١٩٩٦).

لذلك يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى 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. إضافة إلى ما تقدم
ظهور الاتجاه العالمي نحو التطوير المستمر لجودة الإنتاج وفقا لأسس اقتصادية
وعلمية متطورة بهدف تقليل العيوب وتحقيق السعر التنافسي، بل أن هذا الاتجاه قد
تجسد عمليا وواقعا في إطار أساليب إدارية تتعلق بتطوير وتحسين جودة المنتجات
(خالد ١٩٩٧).

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي
لاقت رواجاً كاملاً وعملاً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن
الجودة بمعناها الشامل، فهو أسلوب شامل للتطوير التنظيمي، لذا فإن هناك من يرى
أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل
فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها، وأن طرق
العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق
ذلك الهدف الرئيسي للمنظمة (جوزيف ١٩٩٦).

أهداف ومنهجية الدراسة

ان الهدف الاول من وراء إجراء هذه الدراسة هو تقديم وصف كامل لواقع الثقافة
التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بما يتعلق بعنصر المستهلك 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 الايجابية الداعمة للتطبيق وما هي الجوانب
السلبية المانعة له.

اما الهدف الثاني 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 تم تجميع ٢٨ 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 مسؤولية 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 (المستهلكون 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)
١. والبعد الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة هو بعد التوجيه بالمستهلك (المستهلكون الخارجيين – المستهلكين الداخليين – التغذية العكسية – المشاركة في تخطيط المنتج – حل المشاكل المشتركة – الإدارة كمورد ومستهلك)

نتائج الدراسة الميدانية لمحور التوجيه بالمستهلك

التوجيه بالمستهلك

١. المستهلكين الخارجيين

ان إدارة الجودة الشاملة تركز على احتياجات المستهلك، حيث ان المقصود بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي ولكن ايضا المستهلكين الداخليين، وهذا ما يقصد في هذا البعد، اي ان يتم النظر الى المستهلك من زاوية أرحب وأوسع فكل من يتلقى خدمة او تؤدي له مهمة فهو مستهلك، وإدارة الجودة الشاملة تهدف الى الأداء

ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز على العميل (المستهلك) دراسة عن واقع علاقة التركيز على العميل ...

د / احمد صالح احمد الأثري

الصحيح الذى يخدم المستهلك بنوعيه الداخلى والخارجي وعلى ذلك فان تحمل مسؤولية الجودة من اى فرد فى المنظمة هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة (Zairi M.2005).

جدول (١)

المستهوكون الخارجيون \ الطلبة وأولياء الامور

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق تماما | 5 | 17.9 | 17.9 | 17.9 |
| غير موافق | 8 | 28.6 | 28.6 | 46.4 |
| لا أعلم | 8 | 28.6 | 28.6 | 75.0 |
| موافق | 1 | 3.6 | 3.6 | 78.6 |
| موافق تماما | 6 | 21.4 | 21.4 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

يتطلب منهج ادارة الجودة الشاملة الوفاء بحاجات ورغبات المستهلكين بالشكل الذى يشعرهم بالرضا التام عن المنظمة ومنتجاتها، ولذلك نجد ان المنظمات التى تسعى الاخذ بمفهوم ادارة الجودة الشاملة تستهدف ادخال البهجة والسرور على مستهلكين المنتجات والخدمات ليس فقط لمنع تحولهم لخدمات او منتجات منظمات اخرى ولكن الاله هو الاعتزاز بالخدمات والمنتجات التى يحصلون عليها، لذلك لا تتواني تلك المنظمات عن اخال التطويرات والتحسينات على خدماتها ومنتجاتها (Zairi, 2005). وللوقوف على نوعية المنظمة موضوع الدراسة فقد تم اخذ وجهة نظرهم حول ما اذا كانت منظماتهم تستهدف إدخال البهجة والسرور على مستهلكي خدماتها، ليس فقط لمنع تحولهم لخدمات منظمات أخرى، ولكن لأنهم سوف يتفخرون

ويعتزون بالخدمات التي نقدمها إليهم. ومن ناحية أخرى فإن منظماتهم تساند وتوازر وبشدة العاملين بالمنظمة والذين يتعاملون مع المستهلكين وجهاً لوجه ويوماً بعد يوم. وكانت الاجابه كما يتضح من جدول (١) ان ٤٦% من مفردات العينة ترى عكس ذلك فى حين ان ٢٥% منهم يوافقون على ما جاء بالنص و ٢٨% ليس لديهم علم وطبعاً هذه النسب لا تشجع و لا تساند ثقافة الجودة وعليه فهي تحتاج الى وقفة جادة للنظر فى أسلوب التعامل مع المستهلكين الخارجيين.

٢. المستهلك الداخلي:

يقصد بالمستهلك الداخلي بالافراد الذين يعملون فى الوحدات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة والتي تعتمد فى أداء أنشطتها على اداء خدمات او مهام لها من إطراف أخرى داخل المنظمة، فإدارة الإنتاج تعتبر مستهلكاً بالنسبة لإدارة المشتريات التى تورد إليها احتياجاتها من الموارد والخدمات والمهمات، وبهذا المفهوم الذى تقدمه ادارة الجودة الشاملة فان كل مورد داخلي له مستهلك داخلي عليه ان يهتم به ومن ثم يسود التعاون بين الادارات ويتحسن الاداء فى بينها والمنظمة ككل. وعليه كلما ساد هذا المفهوم فى ثقافة المنظمة او كان قريباً منه يعتبر ذلك مؤشراً ايجابياً ومشجعاً لقبول مفهوم ادارة الجودة الشاملة (Hosny, 1993).

تشير نتائج الدراسة والتي تظهر فى الجدول (٢) ان ٣٥% من افراد العينة يرون انه يوجد اعتراف كامل من جانب إدارة المنظمة لمفهوم المستهلك الداخلي. فالقسم الذى يقدم إليه خدمة داخل المنظمة يعتبر بالنسبة لهم مستهلك. كما إن الهدف هو إدخال البهجة والسرور على المستهلكين الداخليين. فهناك اعتراف بل وإيمان من

جانبا المنظمة بوجود ترابط دائم بالمستهلكين الداخليين، وإن حاجات هؤلاء المستهلكين لا تظل ثابتة وساكنة، والمدخل الشامل للمستهلكين الداخليين يركز على مفهوم العمل الجماعي والحاجة إلى الحد من المنافسة الداخلية المهلكة بين وحدات المنظمة. في حين ان ٢١% يرون عكس ذلك، بالمقابل هناك ٤٢% ليس لديهم علم، وهذه البيئة أيضا لا تشجع على تطبيق الجودة الشاملة بل تحتاج المنظمة هنا ان تقوم بعمل جذري لنشر ثقافة الجودة والعمل الجماعي بين العاملين.

جدول (٢)

المستهلكون الداخليون اعضاء هيئة التدريس والاداريين

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق تماما | 2 | 7.1 | 7.1 | 7.1 |
| غير موافق | 4 | 14.3 | 14.3 | 21.4 |
| لا أعلم | 12 | 42.9 | 42.9 | 64.3 |
| موافق | 2 | 7.1 | 7.1 | 71.4 |
| موافق تماما | 8 | 28.6 | 28.6 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

٣. التغذية العكسية من المستهلك

ان المفهوم الصحيح لبعده التوجيه بالمستهلك يعني ان يستمر تدفق المعلومات عنه بدأ من تحديد حاجاته ورغباته وانتهاء بنقل آراءه ومستوى رضاه وشكواه وأسباب تحوله الى منتجات وخدمات منافسه، حتى لو اضطر الأمر الى عقد لقاءات معه وجها لوجه للوقوف على اى شي يدخل فى المنطقة المشتركة بين المنظمة وبين المستهلكين

عموما وهذا يتطلب دراسات مسحية تقوم بها المنظمة للحصول على تلك المعلومات التي يطلق عليها التغذية العكسية من المستهلك (هند، ٢٠٠٥).

وللوقوف على ما تقوم به الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب تم توجيه سؤال على افراد العينة لمعرفة ما اذا كانت تقوم المنظمة بصفة مستمرة ومنتظمة بإعداد دراسات مسحية للمستهلكين لتحديد احتياجاتهم ، كذلك ما اذا كانت تعقد لقاءات وجها لوجه معهم لاكتشاف وجود أي شئ يدخل في المنطقة المشتركة بين المنظمة وبين المستهلك .

جدول (٣)

التغذية العكسية من المستهلك

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق تماما | 3 | 10.7 | 10.7 | 10.7 |
| غير موافق | 3 | 10.7 | 10.7 | 21.4 |
| لا أعلم | 14 | 50.0 | 50.0 | 71.4 |
| موافق | 5 | 17.9 | 17.9 | 89.3 |
| موافق تماما | 3 | 10.7 | 10.7 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

كما يظهر من جدول (٣) ان ٢٨% من افراد العينة يوافقون على ما جاء في النص السابق في حين ان ٢١% لا يوافقون عليه و ٥٠% ليس لديهم علم، وطبعا هذه نسبة لا يستهان بها خاصة وان عينة الدراسة هم من القيادة الوسطى والتنفيذية، فاذا كانت ٥٠% من هذه الفئة لا تعلم ما تقوم به المنظمة تجاه المستهلكين فهذا يعني ضرورة اعادة النظر في موضوع اشراك هذه الفئة بالدراسات او القرارات الخاصة بالمستهلك.

٤. حل المشاكل المشتركة:

ان اهتمام المنظمة بعقد لقاءات واجتماعات بصفة دورية ومنتظمة مع اطرافها الخارجية وبصفة خاصة الموردين والمستهلكين لتبادل المعلومات فى اطار التغذية العكسية فى الاتجاهين من حيث رضا العملاء والموردين والوقوف على الاحتياجات المتوقعة لهم يعد بعد نظر لتلك المنظمة لانه حيوى بالنسبة لها ولنجاح أدائها ومن ثم ان تمكنت من تشكيل فريق عمل مشترك من المنظمة والموردين والمستهلكين ضمن ذلك تحسين العلاقات معهم وإيجاد قناة مهمة تجرى فيها المعلومات وتنسب بين الأطراف بما يضمن مصالحهم جميعا. اما ان تميل المنظمة الى العزلة وكأنها تأخذ موقف دفاعي تجاه المستهلكين و لا تشجع التعامل مع المستهلك خارج نشاط الخدمات او المبيعات بحجة انها تحتفظ بخططها لنفسها وانها اقدر على معرفة ما هو الأفضل لمستهلكي منتجاتها وخدماتها، فان ذلك سيضعف موقفها التنافسى وسيؤدى الى تقويض المستهلكين والموردين عنها (فيليب، ١٩٩٦).

جدول (٤)

حل المشاكل المشتركة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق تماما | 3 | 10.7 | 10.7 | 10.7 |
| غير موافق | 12 | 42.9 | 42.9 | 53.6 |
| لا أعلم | 6 | 21.4 | 21.4 | 75.0 |
| موافق | 4 | 14.3 | 14.3 | 89.3 |
| موافق تماما | 3 | 10.7 | 10.7 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

وللوقوف على ما تقوم به الهيئة فقد تم توجيه النص التالي لافراد العينة والذي مفاده (منظمتنا تعقد كثيرا من المقابلات والاجتماعات المنظمة والدورية مع الموردين والمستهلكين لتعطي وتأخذ تغذية عكسية من الأداء وعن الجودة وعن رضا العملاء والموردين وكذلك للوقوف على الاحتياجات المتوقعة لهم ، وجهة نظر المستهلكين لمنظمتنا أمر حيوي لصحة ونضوج أعمالنا نحن دائما نكون فريق عمل مشترك يتشكل من منظمتنا وموردين و / أو مستهلكينا لتحسين علاقتنا معهم) وكانت الاجابه كما تظهر فى جدول (٤) ان ٥٣% لا يوافقون على ما جاء بالنص فى حين ان ٢٥% يوافقون عليه والبقية لا تعلم .

٥: المشاركة فى تخطيط المنتج:

وهذا العنصر يرتبط بالعنصر السابق اذ ان عملية تخطيط المنتج ووضع المواصفات وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين يتعين ان تبني على أساس من المعلومات الحقيقية التى تمثل وجهة نظر المستهلكين وتفضيلا تهم واحتياجاتهم المستقبلية، لذلك نجد ان هناك بعض المنظمات تفهم طبيعة هذا العنصر تماما ومقدار أهميته ولهذا فانها لا تتوانى فى تطوير خدماتها وخدمة أهدافها على المدى القصير والطويل (ريتشارد، ١٩٩٩) وهى فى سبيل ذلك تدعو الى عقد لقاءات مع مورديها ومستهلكيها لتدرس وجهات نظرهم ورغباتهم واحتياجاتهم، كذلك فان المنظمة تقوم بتحليل ودراسة خططها حتى تتجنب وجود تأثيرات تصطدم بالمستهلكين او الموردين وهذا يمثل حرص المنظمة على عدم حدوث اى امر من شأنه ان يضر بالعلاقة بين الأطراف .

جدول (٥)

المشاركة في تخطيط المنتج

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق تماما | 3 | 10.7 | 10.7 | 10.7 |
| غير موافق | 1 | 3.6 | 3.6 | 14.3 |
| لا أعلم | 16 | 57.1 | 57.1 | 71.4 |
| موافق | 7 | 25.0 | 25.0 | 96.4 |
| موافق تماما | 1 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول (٥) يتضح ان ٢٨% من افراد العينة يرون ان المنظمة تدعو الي اجتماعات دورية ومنتظمة مع معظم مستهلكي وموردي المنظمة لناخذ في اعتبارها احتياجاتهم وخطتهم طويلة الأجل في العلاقات المشتركة بينهم . وجميع الخطط الخاصة يتم تحليلها ودراستها حتى تتجنب وجود أي تأثيرات تصطدم بالمستهلكين أو الموردين . والمنظمة من جانبها تحترس تماما حتي لا تنشأ علاقة قد تؤذي أي من المستهلكين والعملاء . في حين ان ٥٧% لا يعلمون ما تقوم به المنظمة بهذا الخصوص

٦: الإدارة كمورد ومستهلك:

يكون هذا العنصر ايجابيا ومساعدة على خلق ثقافة الجودة الشاملة عندما تنظر ادارة المنظمة الى نفسها كجزء مكمل من اجزاء النظام الذي يتكوم من سلسلة من لمدخلات والمخرجات، وان المديرين يعرفون المستهلكين الداخليين ويحصلون باستمرار وانتظام على معلومات مرتدة بخصوص مدى رضا المستهلكين عن خدماتهم كما انها تتقبل الانتقادات التي يوجهها العاملين بانفتاح ودون مكابرة، من

ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز على العميل (المستهلك) دراسة عن واقع علاقة التركيز على العميل ...

د / احمد صالح احمد الأثري

جانبا آخر فان هذا العنصر يكون غير فعال في قبول فلسفة ادارة الجودة الشاملة عندما لا تقوم المنظمة بما سبق ذكره.

من خلال الجدول (٦) يتبين ان ٥٠% من افراد العينة لا يعلمون ما اذا كانت الإدارة في المنظمة ترى نفسها كجزء مكمل من النظام الذي يتكون من سلسلة المدخلات والعمليات والمخرجات . كما أنهم لا يعلمون ما اذا كان جميع الموردين لديهم يعرفون مستهلكيهم الداخليين او يحصلون بانتظام على تغذية عكسية بخصوص رضاء المستهلك . و لا يعلمون كيف يتم تقبل الانتقادات التي يوجهها العاملين، كم انهم لا يعلمون كيف تتم عملية حل المشاكل في المنظمة، في حين ان ٢١% يوافقون ويعلمون ما تقوم به المنظمة و ١٤% لا يوافقون الرأي.

جدول (٦)

الادارة كمورد ومستهلك

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق تماما | 4 | 14.3 | 14.3 | 14.3 |
| لا أعلم | 14 | 50.0 | 50.0 | 64.3 |
| موافق | 4 | 14.3 | 14.3 | 78.6 |
| موافق تماما | 6 | 21.4 | 21.4 | 100.0 |
| Total | 28 | 100.0 | 100.0 | |

نتائج الدراسة:

١. أظهرت الدراسة الميدانية أن البعد الخاص بالتوجيه بالمستهلك ليس إيجابياً، ولكنه بعداً معوقاً في ثقافة المنظمة – بالنسبة للهيئة موضوع البحث – مما يتوقع معه عدم قبول بيئة المنظمة بشكلها الحالي للمفاهيم الحديثة لإدارة الجودة.

٢. ان الهيئة لا تستهدف إدخال البهجة والسرور على مستهلكي خدماتها، ليس فقط لمنع تحولهم لخدمات منظمات أخرى،(ربما يعود ذلك الى كونها المنظمة التعليمية الحكومية الوحيدة التي تقدم مثل هذه الخدمات التعليمية) ومن ناحية أخرى فإنها أيضا لا تساند وتؤازر وبشدة العاملين بالمنظمة والذين يتعاملون مع المستهلكين وجهاً لوجه ويوماً بعد يوم.
٣. يوجد اعتراف كامل من جانب إدارة المنظمة لمفهوم المستهلك الداخلي. فالقسم الذي يقدم إليه خدمة داخل المنظمة يعتبر بالنسبة لهم مستهلك. كما إن الهدف هو إدخال البهجة والسرور على المستهلكين الداخليين. فهناك اعتراف بل وإيمان من جانب المنظمة بوجود ترابط دائم بالمستهلكين الداخليين.
٤. غالبية الإدارة الوسطي والتنفيذه ليس لديهم علم عن التغذية المرتدة من المستهلك وطبعا هذه نسبة لا يستهان بها خاصة وان عينة الدراسة هم من القيادة الوسطى والتنفيذية، فاذا كانت ٥٠% من هذه الفئة لا تعلم ما تقوم به المنظمة تجاه المستهلكين فهذا يعني ضرورة اعادة النظر فى موضوع اشراك هذه الفئة بالدراسات او القرارات الخاصة بالمستهلك.
٥. الهيئة لا تعقد كثيرا من المقابلات والاجتماعات المنظمة والدورية مع الموردين والمستهلكين لتعطي وتأخذ تغذية عكسية من الأداء وعن الجودة وعن رضا العملاء والموردين وكذلك للوقوف على الاحتياجات المتوقعة لهم ، وهذا أمر تحتاج إدارة الهيئة الى النظر فيه وتصحيحه حتي تبني بيئة صالحة لثقافة الجودة الشاملة.

٦. ضرورة قيام إدارة الهيئة بعمل اجتماعات دورية ومنتظمة مع معظم مستهلكي وموردي منتجات المنظمة لتأخذ في اعتبارها احتياجاتهم وخططهم طويلة الأجل في العلاقات المشتركة بينهم خاصة وان الهيئة مجالها التعليم فيجب ان تشمل بذلك نماذج الجودة التعليمية الخاصة بمشاركة المساهمين والشركاء حتي يتكون المخرجات مواكبة لسوق العمل.
٧. يجب ان تنتظر الإدارة الي نفسها كجزء مكمل من النظام الذي يتكون من سلسلة المدخلات والعمليات والمخرجات.

التوصيات

- ١- 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 هم العاملين وأدمجتهم في النظام وضمنت ولاءهم وتقبلهم للتغيير المطلوب إحداثه.
- ٢- على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تولى التدريب الفني والإداري الاهتمام الكافي وأن ترصد له المبالغ اللازمة على قدر امكاناتها، وأن يكون ذلك في

إطار أولوياتها، فالعماله غير المدربة عبء على الموارد واستخداماتها، وأن تنظر إلى التعليم والتدريب على أنه استثمار وليس نفقة جارية، وأن يأخذ هذا التدريب الصورة الجدية من حيث الموضوعات والمحتوى والمدة، والا تبخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بأى جهد فى هذا الخصوص خاصة إذا عرفت أن أى تطوير أو تحسين فى المداخل الإدارية الحديثه كلها مبنية على مدى تقبل العاملين لهذه المداخل وأصبح العامل فى ظل هذه المداخل شريك فى الإدارة وليس مجرد منفذاً لأوامر وتعليمات.

٣- يتعين على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تغير مفهومها تماماً تجاه المستهلك الخارجى ، والا تعتبر أن مهمتها مقتصره على تقديم الخدمات بالشكل الذى تراه. لقد عاشت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي فترة طويلة تنعم فيها بسوق لا توجد فيه منافسة، فكانت ترسم سياساتها التعليمية والتدريبية من داخلها دون نظر إلى قوى الطلب التى كانت تدعن لأى تخصصات وبأى مستوى جودة، ولكن المناخ اختلف وظهرت المنافسة وأصبح للمستهلك صوت مسموع، ومع ذلك مازالت الهيئة العامة للتعليم التطبيقي على عهدها، تنتج دون معرفة مدى ملاءمة هذه المنتجات لرغبات المستهلك، وتدفع إنتاجها للسوق غير متيقنه من ظروف المنافسة.

المراجع

- أحمد بن عشاوي، "إدارة الجودة الشاملة السبيل لتحقيق الأداء المنظمي المتميز"،
Revues.univ-ouargla.dz <http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/2-uncategorised/1618-tqm> ص ٦، ٧، ٢٦/٠٣/٢٠١٥، ٣٠:٢١.
- فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.
- قويدر عياش، "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٠٨_٠٩ مارس ٢٠٠٥، ص ٢٣٥، ٢٣٦.
- E.B Taylor (١٨٣٢ - ١٩١٧): إنجليزي الأصل تقلّد منصب أستاذ للأنتروبولوجيا بجامعة "Oxford" في الفترة الممتدة من ١٨٩٦ - ١٩٠٩، من أبرز مساهماته الإدارة العلمية في الإدارة.
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0ahUKEwjXMWala7KAhVBbhoKHWK0B1sQFghhMAk&url=http%3A%2F%2Fsport.mu.edu.iq%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F03%2F%25D9%2585%25D8%25B4%25D8%25A7%25D9%2587%25D8%25AF%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A8%25D8%25AD%25D8%25AB.doc&usg=AFQjCNH6oHCJBhmF2Xr40W6XNvTslwFw1Q&sig2=V3Ju36Z2o3WoN62rB8pBNw>، ١٨/١٠/٢٠١٥، ٤٨:١٦.
- ابتسام عبد الرحمن حلواني، أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ١٣ - ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠، ص ١٩.

ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز على العميل (المستمكن) دراسة من واقع علاقة التركيز على العميل ...

د / احمد صالح أحمد الأثري

- إبراهيم عبدالله وعياش قويدر (٢٠٠٥) الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة – الفلسفة والمنطلقات – المؤتمر التربوي الخامس – جودة التعليم الجامعي – مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥
- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص٢١، ٢٢.
- احمد سيد مصطفى (٢٠٠١) ادارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ دليل عملي – جامعة الزقازيق – جمهورية مصر العربية.
- إيهاب محمد عبد العزيز علي خفاجي، "مبادئ ديمنج وتطوير العمل الإداري في مصر – وزارة التعليم العالي نموذجاً"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠٠٩، www.abahe.co.uk، ص١٩. بالاعتماد على:
- نائر عبد الغفار عبد الله جويحان، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية_ دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣، ص٢١.
- جوزيف جابونسكي (١٩٩٦) إدارة الجودة الشاملة – الجزء الثاني – تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة - مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة
- جون مارش (١٩٩٦) إدارة الجودة الشاملة – الجزء الثالث – أدوات الجودة الشاملة من الألف الى الياء – مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة.
- حسن صادق حسن (٢٠٠٥) الأسس النظرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومنطلقاتها - المؤتمر التربوي الخامس – جودة التعليم الجامعي – مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥.

- خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد(١٩٩٧) ادارة الجودة الشاملة – تطبيقات على القطاع الصحي- المملكة العربية السعودية.
- راند حسين الحجار (٢٠٠٥) ترسيخ الثقافة الموجهة للجودة فى السلوك المنظمى بجامعة الاقصى - 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، ص٤٣.
- ريتشارد ل. ويليامز (١٩٩٩) أساسيات إدارة الجودة الشاملة – الجمعية الأمريكية للإدارة – مكتبة جرير – المملكة العربية السعودية.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة الأعمال الدولية؛ منظور سلوكي إستراتيجي"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص٢١٨.
- 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، ص١٣٣.
- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٧، ص١٢٥.
- عبد الستار العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص٢١.

- 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 (٢٠٢)، دمشق، سوريا، ٢٠١٠، ص ١٢٥.
- عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر ناشرون وموزعون"، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٦٠.
- فواز التميمي، أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ٩٠٠١"، عالم الكتاب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢١.
- فيليب أتكينسون (١٩٩٦) إدارة الجودة الشاملة – الجزء الأول – التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة – مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة.
- قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١/الإصدار الثاني، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٢٠.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ١٥.
- محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٠.
- محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط ٤، ٢٠٠٨، ص ٣٠٩.
- ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٣، ص ١٥.

- منصورى الزين، ناصر مراد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدارة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال_ من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية_"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص ٩.
- موسى خليل، "الإدارة المعاصرة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط١، ٢٠٠٥، ص ٤١
- ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية العامة، بن عكنون، الجزائر، ٢٠٠٣، ص ص ١٠٦، ١٠٧.
- نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٤١.
- نزار عبد المجيد البروارى، لحسن عبد الله باشيوة، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ١٤٧.
- هند الحمورى (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى - المؤتمر التربوى الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥
- يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير التنظيمي باستخدام نموذج جونز Jones - دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة-"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد السادس، ٢٠٠٧، ص ١٨٠.
- 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

- 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. Flynn, R. Schroeder, S. Sakakibara (2007). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage (2007) Google Scholar
- 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
- 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
- Costing, H (1994) Reading In Total Quality Management, the Dryden Press, Harcourt Brace College Publishing, U.S.A.
- 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
- 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

- Gibson James L, Ivangevich John and Donnelly James, "Behavior, Structure and Processes", IRWIN Home Wood, New York, U.S.A, 1994, p62.
- 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
- Henry Mintezberg , Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, " Safari en Pays Stratégie ; L'exploration des Grands Courants de la Pensée Stratégique", Pearson Education, France, Paris, 2005, p p269,270 .
- Hosny, M (1993) Total Quality Management. College of Engineering Studies & Technology.
- 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
- 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

- Mark Boshe, "Corporate Culture ; La culture sans histoire", Revue Française de gestion (RFG), Paris, France, 1984, p 29.
- O.O. Akintimehin, A.A. Eniola, O.J. Alabi, D.F. Eluyela, W. Okere, E. Ozordi
(2019) Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector Heliyon, 5 (7(٢٠١٩)) (e02024) Google Scholar
- 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)
- WWW.PAAET.EDU.KW
- Zairi M (2005) How to deliver Higher Quality Education through E Learning - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ - ابريل ٢٠٠٥
- 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