

REVIEW JURNAL INTERNASIONAL

**IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT
IN SOME SAUDI PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Tugas Kuliah Dasar-dasar
Manajemen Pendidikan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

Dosen Pengampu :

Prof. Dr. Maisah, M.Pd

Dr. Jalaludin, M.Pd.I



OLEH :

HAIRUL FAUZI

DMP : 18213

**KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM DOKTOR PASCA SARJANA UIN STS JAMBI
TAHUN 2018**

REVIEW JURNAL

IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SOME SAUDI PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Salem S. AL-Qahtani

Profesor asosiasi

Dan

MOADDI M. AL-METHHEB

Asisten Profesor

Departemen Administrasi Publik

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi

Universitas Raja Saud, Riyadh, Arab Saudi

1. Pendahuluan

Penelitian ini berfokus pada upaya beberapa organisasi publik Saudi untuk menerapkan Total Quality Management (TQM). Ini terutama bertujuan untuk mengeksplorasi pendekatan organisasi-organisasi ini digunakan untuk memperkenalkan TQM ke sektor publik, dan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang membantu atau menghambat keberhasilan pelaksanaan program TQM di organisasi di bawah belajar. Dengan sumber daya yang terbatas di cakrawala, dan kemungkinan prospek yang harus kita hadapi memenuhi tujuan kami dengan sumber daya yang lebih sedikit di setiap tingkat, ada pengakuan diam-diam bahwa waktunya telah beralih ke paradigma baru untuk menciptakan kembali pemerintahan untuk menemukan yang baru cara operasi. Dengan demikian, organisasi publik Saudi menyaksikan pengalihan perhatian dari hanya menyediakan layanan untuk menyediakan layanan yang sama dengan lebih banyak gaya dan lebih efektif dan efisien dengan sumber daya yang tersedia. Setelah sebagian besar layanan telah tersedia untuk orang-orang, perhatian bergeser ke kualitas dan tingkat kinerja layanan ini, terutama setelah munculnya kinerja teknik perbaikan dan beberapa model manajemen dalam waktu terbatas sumber daya. Apalagi, kinerja

pemerintahan yang dibedakan dalam terang Keprihatinan sebelumnya menjadi sebuah pencarian yang kompetitif dan suatu keharusan bagi pemerintah kelangsungan lembaga.

Perubahan organisasional dalam bentuk perbaikan terus menerus adalah kekuatan itu mendorong sektor pemerintah Jepang dan sektor publik Amerika untuk memanfaatkan pendekatan manajerial dan model perusahaan dan pabrik Jepang seperti teori "Z", Kualitas Lingkaran, dan Manajemen Mutu Total "TQM" yang telah ditentukan oleh Lembaga Kualitas Federal AS sebagai "sistem manajemen yang strategis dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan pelanggan. Ini melibatkan semua manajer, karyawan, dan penggunaan metode kuantitatif untuk meningkatkan proses organisasi secara sadar "(Harrison & Stupak 1993, P. 417). Premis ini merupakan indikator yang jelas dari yang ditentukan dan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan tingkat kinerja dan kualitas pemerintahan layanan di negara-negara maju seperti itu. Tentunya, model administrasi ini dan pendekatan telah mencapai kontribusi dan peningkatan yang signifikan di kedua kuantitas dan kualitas. Karena "TQM" adalah model yang paling komprehensif dan modern, dan karena ini adalah yang paling berlaku untuk sektor publik di dunia ketiga, penelitian ini akan memberikan beberapa pertanyaan aplikasinya di sektor publik Saudi, dan akan meninjau keberhasilan dan masalah di beberapa organisasi publik Saudi.

Penelitian ini pada umumnya cenderung mengevaluasi pemahaman konsep kualitas dan mendeteksi aplikasi dan pengembangannya di sektor publik Saudi organisasi. Juga, ia akan mengeksplorasi konsep TQM yang lebih luas sebagaimana dipahami oleh organisasi sektor publik. Untuk menjelaskan proses perhatian kualitas di Saudi organisasi sektor publik, para peneliti akan mempelajari kualitas layanan dalam ini organisasi dan pengaruh TQM pada beberapa program produktivitas di publik sektor juga. Setelah mempelajari berbagai pendekatan kualitas seperti yang dirasakan oleh Organisasi sektor publik

Saudi, para peneliti akan menyarankan beberapa solusi untuk masalah yang menghambat aplikasi TQM, dan akan mencoba mendefinisikan dan merekomendasikan beberapa metode untuk menangani masalah-masalah ini yang menghambat aplikasi konsep ini di Sektor publik Saudi.

2. Masalah Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apa upaya memperkenalkan TQM di sektor publik Saudi?
2. Seberapa baik para manajer dan karyawan sektor publik Saudi tahu tentang TQM sebagai sebuah konsep?
3. Apakah ada perencanaan, waktu atau peringatan ketika menerapkan "TQM" di Organisasi sektor publik Saudi yang menerapkan program semacam itu?
4. Apakah organisasi publik Saudi tersebut harus mengembangkan Program TQM mereka sendiri yang dapat memenuhi kebutuhan budaya, organisasi, dan struktur sosial mereka, atau mereka meminjam program siap pakai?
5. Bidang administratif dan agen produktivitas apa yang dapat dicakup program "TQM"?

Dan memiliki rencana yang digunakan untuk meningkatkan kualitas organisasi sektor publik Saudi hasil?

1. Sebagai perbandingan, apakah ada perbedaan dalam proses TQM antara Saudi Ministries dan perusahaan publik yang menerapkan program semacam itu?
2. Apakah organisasi-organisasi ini mendirikan kantor atau departemen khusus mengkoordinasikan masalah kualitas, mengabaikan dan membantu proses adopsi TQM, memberikan informasi, konsultasi, dan layanan teknis untuk adaptasi?
3. Apa kesulitan yang menghambat penerapan TQM di Saudi organisasi sektor publik? dan bagaimana mereka dapat diatasi?

4. Mungkin ada hambatan lain untuk mencegah sektor publik Saudi lainnya organisasi dari mengadopsi TQM?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencapai tujuan berikut:

1. Menjelajahi konsep TQM yang lebih luas dipahami oleh publik Saudi organisasi sektor.
2. Mempelajari berbagai pendekatan kualitas seperti yang dirasakan oleh publik Saudi organisasi, mengevaluasi konsep kualitas, mendeteksi aplikasi dan pengembangannya di organisasi sektor publik Saudi.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang paling mungkin untuk mempromosikan implementasi yang sukses.
4. Menyarankan beberapa solusi untuk masalah yang menghambat aplikasi TQM, mendefinisikan, dan merekomendasikan beberapa metode untuk mengatasi masalah-masalah ini yang menghambat aplikasi konsep ini di sektor publik Saudi.

4. Temuan Penelitian dan Pembahasan

Hasil dari penelitian ini disajikan dalam beberapa kategori sebagai berikut:

A. Evaluasi Berdasarkan Faktor TQM

Sebagai hasil dari penyelidikan penelitian, ditemukan bahwa ada beberapa perbedaan antara organisasi berkaitan dengan undang-undang mereka sesuai dengan faktor TQM. faktor TQM yang digunakan sebagai alat evaluasi adalah sebagai berikut: (1) Tujuan pelaksanaan, faktor ini diukur dengan alasan utama untuk aplikasi; (2) tingkat pelaksanaan yang diukur dengan tingkat pelaksanaan TQM untuk departemen organisasi; (3) unit aplikasi yang diukur dengan subjek program; (4) TQM program asli yang diukur dengan keaslian. program; (5) pelatihan TQM yang diukur sesuai dengan lokasi pelatihan; (6) karyawan pemahaman TQM yang diukur dengan meminta karyawan untuk menyatakan definisi mereka TQM dan kemudian bandingkan dengan definisi yang dinyatakan sebelumnya

dalam penelitian ini; (7) komitmen kepemimpinan yang diukur dengan ukuran dukungan dan tingkat komitmen kepemimpinan adalah memberikan ke program; (8) status aplikasi TQM yang diukur dengan program kegiatan; Tahun Pengalaman dengan TQM, Yang diukur dengan Panjang periode Pengalaman organisasi serta dengan Program inisial.

Post, Telegraf, dan Telepon Kementerian (PTT): The PTT memulai program sejak tahun 1992, dan karyawan tampaknya memahami TQM sebagian karena diskontinuitas dari aplikasi dan perubahan kepemimpinan. Program TQM diterapkan sebagian di beberapa departemen pelayanan dan melambat juga. PTT mengadopsi sembilan langkah program Telecom Australia dengan beberapa modifikasi, dan melatih karyawan untuk TQM baik di rumah dan di luar negeri. Unit aplikasi dimulai dengan pembagian operasi dan pemeliharaan dengan maksud generalisasi aplikasi TQM untuk semua divisi Kementerian jika berhasil divisi operasi dan pemeliharaan.

Departemen Kesehatan (Depkes) didorong untuk menerapkan TQM karena keinginan untuk mencapai jaminan kualitas tinggi dalam pelayanan kesehatan. Meskipun memulai program sejak tahun 1990, tingkat implementasi TQM di Kementerian Kesehatan adalah parsial karena berkonsentrasi pada rumah sakit sebagai unit aplikasi. Kementerian Kesehatan sedang mengembangkan Program dan pengukuran sendiri, tetapi tergantung pada beberapa literatur teoritis sebagai panduan untuk aplikasi TQM. Pelatihan untuk TQM dilakukan di dalam rumah di mana Kementerian sedang melakukan seminar pelatihan yang berbeda di rumah sakit yang berbeda dilakukan oleh lokal dan / atau pelatih internasional. Hanya orang-orang yang terlibat dalam proses aplikasi TQM memahami apa yang TQM semua tentang. Manajemen puncak terlibat dalam proses dan mendorong aplikasi TQM melalui departemen pengawasan yang bertanggung jawab untuk kualitas sebagai salah satu tanggung jawabnya. Pada saat penelitian ini, tanggung jawab

menerapkan TQM sedang ditransfer ke rumah sakit sendiri bukannya terpusat di tingkat Kementerian, dan proses ini melambat sedikit.

Saudi Arabian Petrokimia Perusahaan (SAPC) bekerja pada sebuah pasar yang kompetitif yang merupakan kekuatan pendorong di belakang adaptasi program TQM pada tahun 1993. SAPC mulai dengan beberapa fungsi manajerial di bagian manajemen di Riyadh sebagai uji coba untuk aplikasi TQM. Aplikasi parsial ini program TQM di kantor pusat dikembangkan oleh divisi pengembangan SAPC. Karyawan dilatih pada aplikasi TQM luar negeri maupun di rumah. Mereka tampaknya memahami sepenuhnya TQM yang memfasilitasi proses 13 aplikasi, terutama dengan komitmen yang kuat dari manajemen puncak. Namun, program TQM ini masih pada puncaknya meskipun diharapkan untuk memperlambat sebagai manajemen mulai memikirkan memperluas aplikasi.

Saudi Airlines (Saudia) sebagai perusahaan yang bekerja di pasar yang kompetitif adalah peduli dengan layanan pelanggan. Dengan demikian, mengadopsi program TQM sebagai metode untuk meningkatkan layanan pelanggan di Saudia sejak tahun 1991. awal adalah parsial karena itu terbatas hanya untuk layanan pelanggan dan program sumber daya manusia di Riyadh dan Jeddah. program TQM di Saudia dikembangkan di departemen pengembangan mereka dengan bantuan beberapa konsultan lokal, dan pelatihan dilakukan terutama di rumah kecuali untuk sangat sedikit peserta yang dilatih di luar negeri. teknik TQM sepenuhnya dipahami oleh semua peserta yang telah dilatih. Ini adalah hasil dari manajemen puncak dorongan. Bahkan, Saudia manajemen puncak tampaknya berkomitmen kuat untuk itu. Mirip dengan aplikasi TQM di Sabac, program TQM di Saudia berada di puncaknya juga.

The Institute of Banking (IOB) adalah sebuah organisasi yang berkembang dengan maksud menjadi lembaga pelatihan atas untuk sekitar sebelas bank yang bekerja di Arab Saudi. The IOB mengadopsi

TQM antara tahun 1993 ke tahun 1996 untuk mengembangkan kinerja manajemen di semua tingkatan di seluruh lembaga ini. Program TQM yang diadopsi dikembangkan oleh para Proudfoot Crosby di Florida.

B. Evaluasi Berdasarkan TQM Kegiatan

Metode lain untuk evaluasi penerapan TQM dalam organisasi Saudi yang disebutkan di atas, adalah kegiatan TQM dilakukan oleh organisasi yang berbeda. Ditemukan bahwa ada beberapa 14 perbedaan antara organisasi-organisasi ini dalam kegiatan kepemimpinan, pelatihan karyawan dan pengakuan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pemberdayaan dan kerja sama tim, pengukuran dan analisis, hasil dan jaminan kualitas. Pada bagian ini, evaluasi yang komprehensif akan digunakan di mana kita akan membahas semua organisasi sesuai dengan setiap kegiatan agar dapat memberikan beberapa evaluasi komparatif

Kepemimpinan: Hal ini jelas bahwa kepemimpinan dari semua organisasi yang berkomitmen untuk TQM aplikasi sebagai muncul melalui dokumen dan komunikasi. Kepemimpinan dalam organisasi-organisasi ini telah memiliki semacam pelatihan TQM kesadaran, mulai dari seminar singkat bagi para pemimpin dari PTT dan Depkes untuk kursus pelatihan media bagi para pemimpin dari SAPC, Saudia dan IOB. The IOB adalah satu-satunya organisasi untuk menciptakan dewan kualitas sementara sisanya bergantung pada komite pengarah. PTT, Depkes dan IOB tampaknya meninggalkan setiap kebijakan baru untuk perbaikan lebih lanjut dan bergerak menuju beberapa konsep baru bersama dengan program TQM berdiri. SAPC dan Saudia masih mengembangkan kebijakan baru untuk perbaikan TQM.

Pelatihan karyawan dan Pengakuan: pelatihan karyawan dan pengakuan ditemukan di PTT dan Depkes. Hal ini mungkin akibat dari fakta bahwa kedua organisasi ini cukup besar. Pelatihan dan pengakuan di SAPC, Saudia dan IOB adalah komprehensif, rinci dan jelas. Pelatihan dilakukan di rumah dan di luar negeri juga. Karyawan di tiga organisasi ini

tampaknya akan diakui jelas jika dibandingkan dengan orang lain dalam PTT dan Depkes.

Perencanaan strategis: Tak satu pun dari lima organisasi kami mempelajari memiliki visi kualitas, misi atau kebijakan pernyataan jelas dikembangkan. Namun, SAPC, IOB dan Saudia sedang mengembangkan rencana implementasi TQM. PTT dan Depkes dalam pengalaman mereka berhubungan gol tim untuk tujuan pelaksanaan, sedangkan IOB dan Saudia menggunakan proses perencanaan strategis untuk menghubungkan organisasi mereka rencana strategis keseluruhan untuk rencana strategis yang berkualitas.

Fokus pelanggan: Sementara IOB dan SAPC adalah dua organisasi untuk waspada tentang pelanggan internal mereka dan kebutuhan mereka sementara PTT, Depkes dan Saudia berfokus pada pelanggan eksternal mereka dan kebutuhan mereka dan kepuasan. mekanisme yang berbeda yang digunakan oleh organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal.

Pemberdayaan dan Teamwork: The IOB, SAPC dan Saudia tampaknya lebih khawatir tentang kepuasan karyawan. Dengan demikian, mereka sering melakukan penilaian kepuasan karyawan. Sementara itu, Saudia dan PTT mendorong inovasi layanan. Mereka berbagi, dengan semua organisasi yang diteliti, kecenderungan untuk membentuk tim TQM, melibatkan karyawan dalam inisiatif kualitas dan menciptakan proses perbaikan diformalkan.

Pengukuran dan Analisis: Semua organisasi yang diteliti sering menilai kesiapan dan budaya mereka untuk implementasi TQM. Hal ini tampaknya menjadi alasan untuk memperlambat proses, seperti di PTT, Depkes dan IOB.

hasil: Meskipun banyak hasil belum tercapai dalam organisasi yang diteliti, semua organisasi tampaknya mencari perbaikan proses dan penghematan biaya yang cukup besar, mencapai tujuan peningkatan kualitas, menetapkan yang baru, dan akhirnya meningkatkan kualitas

kerja dan proses di seluruh organisasi. Namun, dengan menggunakan proses untuk bench marking dan menerapkan untuk penghargaan kualitas tampaknya jauh untuk semua organisasi dalam penelitian ini.

C. Masalah yang dihadapi aplikasi TQM

Penelitian ini menemukan bahwa ada beberapa masalah yang berkaitan dengan penerapan program TQM di beberapa lembaga sektor publik Saudi. Masalah yang paling jelas adalah implementasi terbatas.

program TOM seluruh organisasi yang terlibat dalam penelitian ini, kecuali dari IOB yang memiliki semua departemen yang terlibat dalam pelaksanaannya, namun akhirnya keluar dari program. Masalah utama lainnya hasil dari perubahan kepemimpinan di semua organisasi yang mencerminkan komitmen mereka untuk pelaksanaan program TQM. Namun, IOB atas manajer belum berubah tapi bergeser dukungannya untuk program TQM kekhawatiran lainnya. Proses implementasi TQM yang melambat di PTT dan Depkes, dan benar-benar berhenti di IOB yang menyediakan tanda keragu-raguan untuk melaksanakan TQM oleh organisasi publik Saudi. Masalah-masalah ini tampaknya terkait dengan pemahaman yang lemah dari TQM dan tujuan pelaksanaannya di sebagian besar organisasi kami menganalisis. Selain itu, pelatihan TQM tampaknya tidak efisien,

Sebagai hasil dari analisis metaplan, ditemukan bahwa ada beberapa kekurangan visi pembangunan berkualitas di semua organisasi kami pelajari. Selain itu, tidak ada pernyataan misi yang jelas atau bahkan pernyataan kebijakan bagi karyawan untuk digunakan sebagai panduan selama pelaksanaan tugas mereka. Ketika mendiskusikan implementasi dengan karyawan organisasi-organisasi ini, mereka tampaknya tidak memiliki bench marking untuk menembak untuk juga mereka menyadari bench marking. Selain itu, tidak ada indikasi yang signifikan dari setiap perbaikan proses kerja di departemen menerapkan TQM yang tidak memungkinkan untuk aplikasi apapun untuk penghargaan TQM di tingkat manapun. Singkatnya, itu muncul dari analisis metaplan bahwa hasil

belum menjanjikan atau dicapai pada setiap tingkat di semua organisasi di bawah evaluasi.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Upaya sebelumnya memperkenalkan TQM di sektor publik Saudi hanya ditemukan di Kementerian Post, Telegraf, dan Telepon (PTT), dan Departemen Kesehatan (Depkes), serta beberapa upaya aplikasi TQM oleh Institute of Banking (IOB), Saudi Airlines (Saudia) dan Saudi Arabian Petrokimia Perusahaan (SAPC). Namun, tampak bahwa aplikasi TQM di sektor publik Saudi dosis tidak menunjukkan sukses besar, terutama karena perubahan kepemimpinan dan biaya tinggi dari program. Jelas bahwa organisasi ini memiliki pengalaman yang berbeda dengan yang berbeda pendekatan. Menurut metaplan yang digunakan dalam penelitian ini sebagian besar karyawan didorong tanpa meyakinkan untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan TQM yang tercermin pada kinerja yang buruk dan organisasi hasil keseluruhan.

Beberapa rekomendasi, terkait dengan temuan penelitian, dan diarahkan ke lima organisasi sektor publik Saudi yang menerapkan TQM, tercantum di bawah ini:

1. Kepemimpinan Organisasi harus stabil setidaknya untuk beberapa waktu dalam rangka untuk membantu menjaga keberhasilan pelaksanaan program TQM.
2. Beberapa organisasi yang diteliti berhenti atau memperlambat upaya mereka pada pelaksanaan program TQM, sementara mereka seharusnya diberikan program ini cukup waktu untuk menghasilkan hasil yang bermanfaat, karena diketahui bahwa program TQM membutuhkan setidaknya delapan tahun untuk menghasilkan dampak penuh pada organisasi.
3. Organisasi-organisasi ini harus memperluas aplikasi TQM untuk semua departemen untuk mencapai keuntungan yang mungkin dari TQM.

4. Lebih banyak pelatihan dan dorongan untuk perubahan harus diberikan kepada karyawan organisasi ini sehingga mereka menciptakan pemahaman penuh TQM.

References

- Al-Qahtani, Salem S.** (1993), "Possibility of TQM Application in the Saudi Public Sector", *Public Administration* (78),
- Babbie, E.** (1989), *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Barra, R.** (1988), "Mobilizing for Quality", *The Journal for Quality and Participation* (11),
- Becker, S., Golomski, W., and Lory, D.** (1994), "TQM and Organization of the Firm: Theoretical and Empirical Perspectives", *Quality Management Journal* (1),
- Berg, D.** (1993), "Experience Can be the Worst Teacher", *The Journal for Quality and Participation* (16),
- Bester, Y.** (1993), "Net-Value Productivity: Rethinking the Cost-of-Quality Approach", *Quality Management Journal* (1),
- Brown, J. and DeCrease, W.** (1991), "The First Baldrige-Based Community Quality Award", *The Journal For Quality and Participation* (14),
- Burbidge, J.** (1994), "A Participative Model of Community Development", *The Journal of Quality and Participation* (17),
- Bush, G.** (1992), "The Importance of Quality", *The Journal Of Quality and Participation* (15),
- Carlisle, J.** (1990), Customer Service Team as an Intervention Strategy in Public Sector. Paper Presented at the *AOP Spring Conference Transactions*.
- Carman, J.** (1993), "Continuous Quality Improvement as a Survival Strategy: The Southern Pacific Experience", *California Management Review* (35),
- Carr, D. and littman, I.** (1993). *Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s*. 2nd ed. Arlington, VA: Coopers and Lybrand.
- Carr, D. and littman, I.** (1990), *Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s*. New York: Coopers and Lybrand.
- Crosby, P.** (1984), *Quality Without Tears*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Deming W.** (1988), "The Need for Change", *The Journal for Quality and Participation*
- Dewar, D.** (1988), "Beware", *The Journal for Quality and Participation*
- Feigenbaum, A.** (1983), *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Gabor, C.** (1988), Yes, It Can Be Done; Ten Steps to Measuring and Improving Quality and Productivity in the Public and Service Sectors. Paper Presented at the *AOP Spring Conference Transactions*.

- Galloway, R.** (1992), "Quality Improvement and Heightened Self-Esteem: The Brighton Police Story", *National Productivity Review* (11),
- Garrity, R.** (1993), "Total Quality Management: An Opportunity for High Performance in Federal Organizations", *Public Administration Quarterly*
- Gitlow, H.** (1990), *Planning For Quality, Productivity, and Competitive Positions*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Harrison, S.** and **Stupak R.**, (1993), "Total Quality Management: The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration, Theory and Practice", *Public Administration Quarterly*, vol. 16, No. 4,
- Ishikawa, K.** (1985), "Group Wide Quality Control", *The Journal Of Quality and Participation*
- Juran, J.** (1991), "Strategy for World-Class Quality", *Quality Progress*
- Kane, E.** (1992), "Implementing TQM at Dunn and Bradstreet Software", *National Productivity Review*
- Kravchuke, R.** and **Leighton, R.** (1993), "Implementing Total Quality Management in The United States", *Public Productivity and Management Review*
- Management Improvements Ltd.** (1994), *Metaplan Applications*. New York, NY:1.
- Merron, K.** (1994), "Creating TQM Organizations", *Quality Progress*.
- Milakovich, M.** (1991), "Total Quality Management In The Public Sector", *National Productivity Review*
- Ministry of Health Annual Reports**, (1990), Saudi Arabia, Riyadh (1991-1995).
- Moore, E.**, "Transforming People and a City", *The Journal for Quality and Participation*.
- Post, Telegraphs, and Telephones Ministry Annual Reports** (1995), (1991-1995), Saudi Arabia, Riyadh.
- Reiker, W.** (1987), "Where Are We Headed?", *The Journal for Quality and Participation* (10),.
- Ritter, D.** "America's Quality Revolution", *The Journal for Quality and Participation* (14), March 1991
- Rosander, A.** (1989), *The Quest For Quality in Services*. Milwaukee, WI: ASOC Quality Press.
- Saudi Arabian Monetary Agency** (1994), (1990-1994) Institute of Banking Annual Reports, Saudi Arabia, Riyadh.
- Scott, W.** (1989), "TQM Expected to Boost Productivity, Ensure Survival of U.S. Industry", *Aviation Week and Space Technology*, December 1989,
- Simon, J.** and **Burstein, P.** (1985), *Basic Research Method in Social Science*. New York, NY: Random House.
- Steele, J.** (1993), "Implementing Total Quality Management for Long-and Short-Term Bottom - Line Results", *National Productivity Review*
- Swiss, J.** (1992), "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government", *Public Administration Review*
- Taguchi, G.** (1986), *Introduction to Quality Engineering*. Dearborn, Michigan: American Supplier Institute Inc.