



نموذج ديمينج (Deming) للجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية

أ. د. مسعود عبدالله بدري*
د. سما عطية**
د. عبدالرزاق المضرب***
د. مغير خميس الخيلي****
د. علي بن عبود*****

ملخص:

تقوم هذه الدراسة باستخدام النموذج الإداري "لديمنج" Deming Management Model (DMM)، الذي قام بتطويره كل من (Anderson) و(Rungtusanatham) و(Schroeder) خلال دراستهم في بيئة الصناعة [Anderson et al., 1994] ^(١). وقام بتنقيح النموذج كل من (Douglas) و(Fredendall) ^(٢) [Douglas & Fredendall, 2004] من خلال دراستهما

* دكتوراه في إدارة العمليات والإنتاج، جامعة ميسيسيبي، الولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٨٩م،
وأستاذ إدارة العمليات والإنتاج، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
** أستاذ مساعد بقسم التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
*** أستاذ مساعد بقسم الفلسفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
**** عضو في المجلس الوطني بدولة الإمارات العربية المتحدة.
***** وكيل وزارة تطوير القطاع الحكومي.

Anderson, J., Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. (1994), A theory of quality management underlying the Deming management method. Academy of Management Review, 19, 472-509. (١)

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422. (٢)

التطبيقية في بيئة الخدمات الصحية. وقد تم استخدام هذا النموذج في العديد من الدراسات التي قامت بتحليل الجودة الشاملة في العمليات التصنيعية والخدمية. وسيكون هذا البحث أيضاً بمنزلة اختبار شامل لنموذج DMM من خلال تطبيقه على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وبذلك يعتبر هذا البحث تكراراً للمحاولات السابقة التي قامت باختبار النموذج ولكن في مجالات أخرى (إلى جانب مجالات الصناعة، والخدمات الصحية).

وباستخدام عينة المؤسسات الحكومية في الإمارات فقد تم التوصل إلى نتائج مماثلة نوعاً ما للدراسات السابقة. كما أن البحث قام بالاستعانة بنماذج الجودة الأخرى مثل (بالدرج) (Baldrige-MBNQA) لتقديم نموذج إداري مطور في الجودة بالاستعانة ببعض العلاقات التي كانت بمنزلة نتائج تم التوصل إليها من خلال الدراسات العديدة التي عنيت بنموذج "بالدرج". وتشير نتائج الدراسة إلى صحة الفرض الراسخ في إطار "بالدرج" من أن محور "القيادة" هو المسير والمحرك لمحاور النظام وكذلك المحقق للنتائج المختلفة لأداء المنشأة الخدمية. ومن ثم فإن نتائج البحث تعضد أهمية محور القيادة بوصفه عنصراً أساسياً في تأمين النتائج الإيجابية ونجاح البرامج المختلفة الخاصة بجودة العمليات الإدارية.

وتقوم الدراسة أيضاً بربط اختبار الفرض القائم على الفكرة التي تقول: إن رضا الزبائن يرتبط مع التطوير المستمر لعمليات الخدمة الحكومية. وتظهر نتائج الدراسة وجود الدليل المعنوي (إحصائياً) على صحة هذا الفرض. وهذا بالطبع عكس النتيجة التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة المشابهة. وهذه النتيجة بالطبع تعطي الدافع للدراسات المستقبلية للتحقق من صحة هذا الفرض. وتشير النتائج الإحصائية باستخدام المعادلات الهيكلية (SEM) إلى أن تركيبة التعلم تُعتبر عنصراً أساسياً في إدارة الجودة في المنشآت الحكومية. كما تشير النتائج أيضاً إلى أن مقياس التعاون الداخلي للمنشأة له علاقة كبيرة بإدارة العملية، ومن ثم يأتي تأثير إدارة العملية وشعور العاملين بالوفاء والطمأنينة وتحقيق الذات من خلال عملهم في المنشأة الحكومية. وأظهرت النتائج مدى تأثير بعض متغيرات الهيكل في المنشأة الحكومية وإرضاء الزبائن. وتم قياس إرضاء الزبائن بخمسة محاور رئيسة ضمن نموذج SERVQUAL للجودة. ومن النتائج الرئيسية للدراسة دعم وجود علاقة واضحة بين محاولات للجودة ترتبط بالتطوير المستمر وتأثير ذلك على إرضاء الزبائن.

وقامت الدراسة أيضاً بتقديم بعض النتائج الإحصائية عن مدى المحقق من عناصر النموذج الإداري "لديمنج" في المؤسسات الحكومية المختلفة في الإمارات، وكذلك باختبار الفرق بين المؤسسات الحكومية الاتحادية والمحلية في مدى تحقق هذه العناصر. وأظهرت الدراسة مدى الاختلاف بين المؤسسات الحكومية الاتحادية والمحلية في ممارساتها، ومن ثم قناعتها بالجودة في منشأتها. وتشير الدراسة إلى التفوق الواضح للمنشآت الحكومية المحلية في تحقيق مستويات عالية لممارساتها في الجودة، وذلك بحسب رأي المشتركين في الدراسة. وتكشف الدراسة أيضاً عن ضعف العديد من هذه الممارسات وخاصة في المنشآت الحكومية الاتحادية. كما تكشف عن غياب بعض التركيبات الأساسية في هذه المنشآت، التي تعتبر أساساً لنجاح برامج الجودة.

المقدمة – Introduction:

تعتبر العمليات الخدمية الجزء الأكبر في اقتصاديات جميع الدول المتقدمة، وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية [Stevenson, 2004, P.14-16]^(٣). فعلى سبيل المثال، زاد عدد العاملين في المجال الخدمي في الولايات المتحدة من ٣٠ في المئة في عام ١٩٥٥م إلى ٨٥ في المئة في عام ٢٠٠٠م، وذلك بحسب الإحصائيات العمالية للحكومة الأمريكية [Bureau of Labor Statistics, 2002]^(٤). وبالإضافة إلى ذلك فإن العديد من الشركات الصناعية تقوم أيضاً بتقديم خدمات إلى درجة يصعب معها صفتها بأنها مؤسسات صناعية أم مؤسسات خدمية. ويصرّ العديد من الباحثين على أن معظم المنتجات الصناعية تعتبر مزيجاً من السلع والخدمات، وهو ما يصعب تعريف العملية الخدمية بشكل كبير [Heizer & Render, 2004, P.9]^(٥).

(٣) Stevenson, W. (2004), Operations Management, 8th Edition, McGraw-Hill/Irwin.

(٤) Bureau of Labor Statistics. (2002), Current employment statistics survey (National). Washington, DC: U.S. Department of Labor.

(٥) Heizer, J.; Render, B. (2004), Operations Management, 7th Edition, Pearson-Prentice Hall.

وعلى الرغم من أهمية العمليات الخدمية في اقتصاديات الدول المتقدمة والإسهام الكبير للمؤسسات الخدمية في الدخل القومي للدول فإن مفهوم "جودة العملية الخدمية" لم يتم تطويره بالشكل الكافي مقارنة بجودة العمليات الصناعية [Ghobadian et al., 1994^(٦)، Douglas & Fredendall, 2004^(٧)]. وقد يكون السبب في وجود هذه الفجوة من تطوير للمفهوم هو قناعة العديد من الباحثين أن العملية الخدمية تختلف عن العملية التصنيعية، ومن ثم يتم تعريف مفهوم مختلف لإدارة الجودة لكل عملية على حدة [Van Biema & Greenwald, 1997^(٨)، Sousa & Voss, 2002^(٩)، Harvey, 1998^(١٠)]. فعلى سبيل المثال يقوم العديد من الباحثين باستخدام نموذج "الفجوات-GAP" لتحليل جودة العمليات الخدمية [Harvey, 1998]. ولكن إذا قمنا بالتمعن في هذا النموذج (الذي يطلق عليه SERVQUAL)، فإننا نلاحظ أنه يتضمن خمسة تصنيفات مختلفة للفجوات بين أداء العملية الخدمية من جهة وتوقعات الزبائن من جهة أخرى [Parasuraman et al., 1985^(١١)]. إلا أن هذه الفجوات لا ترتبط بشكل مباشر بعناصر الجودة الشاملة الأساسية في العملية التصنيعية. وهذا بالطبع يعطي دفعة قوية لهذا البحث للتحقق

-
- (٦) Ghobadian, A., Speller, S.; Jones, M. (1994), Service quality: Concepts and models. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(9), 43-66.
- (٧) Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.
- (٨) Van Biema, M.; Greenwald, B. (1997) Managing our way to higher service-sector productivity. *Harvard Business Review*, 75(4), 87-95.
- (٩) Sousa, R.; Voss, C. A. (2002), Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, 91-109.
- (١٠) Harvey, J. (1998), Service quality: A tutorial. *Journal of Operations Management*, 16, 583-597.
- (١١) Parasuraman, A., Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.

من مدى إمكانية تطبيق نموذج ديمينج للجودة الشاملة في مجال العمليات الخدمية – وخاصة العمليات الخدمية الحكومية [Foster et al., 2002]^(١٢). ويتألف SERVQUAL من خمسة محاور (مقاييس) مختلفة وهي الملموسات والنواحي المادية، والمصدقية والثقة الاعتمادية، والاستجابية، والأمان والتعهد، وأخيراً التعاطف والإنسانية.

ولعله من المنطقي أن نذكر أن الآراء المختلفة في إدارة الجودة الشاملة لمؤسسي علم "الجودة" من مثل "ديمنج" (Deming) وجوران (Juran) وإيشيكافا (Ishikawa) تعتبر شائعة بشكل كبير في الأدبيات الخاصة بالعمليات التصنيعية، وإن لم يكن بالمستوى نفسه الموجود في العمليات الخدمية. وعلى الرغم من ذلك، فإن العديد من الأساسيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة تعتبر مناسبة لجميع العمليات سواء كانت خدمية أم تصنيعية Hensel, 1990^(١٣)؛ Waldman, 1994^(١٤) Anderson et al., 1994a^(١٥); Foster et al., 2002؛ Douglas & Fredendall, 2004^(١٦). ولعله بدهياً أن يقوم ديمينج بتخصيص فصل كامل في كتابه المعنون " الخروج من المحنة " – " Out of Crisis " للمؤسسات الخدمية [Deming, 1986]^(١٧)، وبالإضافة إلى هذا فإن الجائزة

(١٢) Foster, S. T., Howard, L. W.; Shannon, P. (2002), The role of quality tools in improving satisfaction with government. Quality Management Journal, 9(3), 20-31.

(١٣) Hensel, J. S. (1990) Service quality improvement and control: A customer-based approach. Journal of Business Research, 20, 43-54.

(١٤) Waldman, D. (1994), The contributions of total quantity management to a theory of work performance. Academy of Management Review, 19, 510-536.

(١٥) Anderson, E. W., Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994a). Customer satisfaction, market share, and profitability: Finding from Sweden. Journal of Marketing, 58(July), 53-66.

(١٦) Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422.

(١٧) Deming, W. (1986), Out of the crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.

الوطنية الأمريكية "لبالدريج" في مجال إدارة الجودة (MBNQA) The **Marcolm Baldringe National Quality Award** تشمل - في الوقت الحالي - سبعة أصناف من المؤسسات، منها التصنيعية وكذلك الخدمية, [Bell and Keys, 1998^(١٨)]. وهذا بالطبع يعكس أهمية إدارة الجودة في العمليات الخدمية من خلال المفهوم الحديث لإدارة العمليات.

وسيحاول هذا البحث إيجاد نوع من "التوافق" أو "التكامل" بين جودة العملية الخدمية والعملية التصنيعية، وذلك من خلال ربط المفاهيم في المجالين. ويقوم البحث باستخدام قاعدة نظرية واختباره ميدانياً وذلك لقياس مدى الترابط أو العلاقة بين مفاهيم إدارة الجودة في البيئتين التصنيعية والخدمية. وفي سبيل تحقيق ذلك سيقدم البحث شرحاً ملخصاً للنموذج الإداري "لديمنج - DMM" وذلك بحسب ما قدمه Anderson وآخرون ضمن تحقيقاتهم المختلفة [Anderson et al., 1994b]^(١٩). وسيقدم البحث أيضاً شرحاً مختصراً للتحقيق الذي قدم لهذا النموذج في الدراسات اللاحقة في البيئة التصنيعية [انظر دراسات Anderson et al., 1995^(٢٠)، Rungtusanatham et al., 1998^(٢١)]

تنقسم المنشآت الحكومية في الإمارات العربية المتحدة إلى منشآت

(١٨) Bell, R.; Keys, B. (1998), A conversation with Curt W. Reimann on the background and future of the Baldrige award. *Organizational Dynamics*, 26(4), 51-61.

(١٩) Anderson, J., Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. (1994b), A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19, 472-509.

(٢٠) Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17, 77-95.

(٢١) Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

حكومية اتحادية، وأخرى حكومية محلية (خاصة بكل إمارة على حدة). وهذا يعني أنه قد يكون هناك اختلاف في هيكل اتخاذ القرار في هاتين الفئتين. وقد يعني هذا أيضاً اختلاف الموارد المتاحة لهما وكيفية اختيار الإدارة العليا فيهما ومن ثم كيفية قياس أدائهما؛ حيث إن السلطات الرقابية تختلف بينهما. والملاحظ أن الدوائر الحكومية المحلية حاولت بإصرار في الآونة الأخيرة ممارسة إدارة الجودة الشاملة (وخاصة في إمارتي دبي وأبو ظبي)، ويتضح ذلك من توجهات هذه الدوائر المحلية نحو طرح برامج متميزة في الجودة (مثل جوائز دبي للتميز الإداري وجائزة خليفة للتميز الإداري). والافتراض السائد في الإمارات أن المنشآت الحكومية المحلية قد تكون أكثر كفاءة من مثيلاتها الاتحادية. وربما تكون هذه الدراسة بداية لتسليط الأضواء على هذا الفرض، وتعرف الأفضل على مدى وجود هذا الاختلاف بين الفئتين من المنشآت الحكومية.

ومن خلال هذه المراجعة نحاول التحقق من مدى إمكانية تطبيق هذا النموذج على البيئة الخدمية في الإمارات العربية المتحدة. وسوف تقوم الدراسة باختبار شامل لنموذج DMM في المجال الخدمي بشكل عام والحكومي بشكل خاص. ولضمان تحقيق أهداف الدراسة فإن من البدهي أن يقوم البحث بالاستعانة بالأدبيات الفكرية الدسمة في مجال إدارة الجودة، وخاصة تلك التي ظهرت بعد طرح الحكومة الأمريكية لجائزة بالدريج للجودة (Malcolm Baldrige) (MBNQA) National Quality Award؛ وذلك لتقديم توصيات لتطوير النموذج الإداري لديمنج للتطبيق في المجال الحكومي. وسوف تقوم الدراسة أيضاً باختبار آثار النتائج الميدانية لهذا البحث بالنسبة لجودة العمليات الخدمية أو التصنيعية. وبالطبع فإن الدراسة لا تكون مكتملة إلا بمراجعة للنتائج الإحصائية ومدى ممارسة عناصر نموذج "ديمنج" في المؤسسات الحكومية في الإمارات. وسوف يتم تصنيف المنشآت الحكومية في الإمارات إلى اتحادية ومحلية لتعرف مدى اختلاف الفئتين في ممارساتهما للجودة بحسب نموذج DMM.

النموذج الإداري The Deming Management Model والخلفية الأدبية:

يحتوي النموذج الإداري "لديمنج" DMM على سبعة محاور رئيسية على النحو المبين في الجدول رقم (١)، وهذه المحاور السبعة هي الرؤية المستقبلية للإدارة العليا، والتعاون الداخلي والخارجي للمنشأة، والتعلم، وإدارة العملية، والتطوير المستمر، ووفاء العاملين وشعورهم بتحقيق الذات، وإرضاء الزبائن. ولقد

جدول رقم (١)

المحاور السبعة للنموذج الإداري لديمنج – DMM

المحور Constructs	الشرح – Comments
القيادة العليا ورؤيتها Visionary Leadership	قدرة الإدارة العليا على تحقيق وممارسة رؤية طويلة المدى للمؤسسة مبنية على رغبة الزبائن التي تتصف بالتغير المستمر.
التعاون الداخلي والخارجي Internal and External Cooperation	مدى قدرة الإدارة والمنظمة أو نزعتها إلى الانخراط في أنشطة (غير تنافسية) داخلياً مع الموظفين وخارجياً مع الشركاء والممولين.
التعلم – Learning	مدى قدرة المنظمة على تعرف إمكاناتها وقدرتها لتطوير مهاراتها ومعارفها في صورة "ثقافة مؤسسية".
إدارة العملية – Process Management	مجموعة الممارسات المنهجية المنسقة والممارسات السلوكية التي تركز على إدارة العمليات والإجراءات والعمليات التحويلية الوسيطة بدلاً من التركيز على النتائج فقط.
التطوير المستمر Continuous Improvement	قدرة المنظمة على مداومة التطوير المبني على الإبداع في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.
شعور العاملين بالوفاء وتحقيق الذات Employee Fulfillment	مدى شعور العاملين في المنظمة باهتمامها باحتياجاتهم ورغباتهم، ومدى شعورهم بالانتماء إليها ومن ثم تحقيق الذات.
إرضاء الزبائن Customer Satisfaction	مدى قدرة المنظمة على إرضاء زبائنها بشكل مستمر ومدى إدراكها لاحتياجاتهم ورغباتهم وتحقيقها من خلال المنتج أو الخدمة المقدمة لهم.

استنتجت هذه المحاور وطورت خلال الدراسة التي قام بها إندرسون وآخرون [Anderson et al., 1994b]^(٢٢). وقام هؤلاء الباحثون بتطويرها من خلال مراجعة شاملة للأبحاث والدراسات والكتابات العامة حول أعمال "ديمنج" بشكل خاص وأعمال علماء الجودة الآخرين بشكل عام. واستخدم الباحثون ثلاث جولات مختلفة بوساطة طريقة دلفي (Delphi Study)، وذلك بالاستعانة بعينة من الأكاديميين والخبراء والممارسين الإداريين لتحديد المفاهيم الرئيسية الكامنة في النقاط الأربع عشرة لأعمال ديمينج (Deming, 1986)^(٢٣). وبعد الجولات الثلاث تم تصنيف جميع المفاهيم ضمن سبعة محاور رئيسة لتعكس التصور الإداري "لديمنج" (بحسب الجدول رقم ١). ولإيضاح نوع من المصادقية على المحاور السبعة لنموذج DMM، قام الباحثون أيضاً بإجراء مقارنة شاملة للأدبيات النظرية في الإدارة، واستنتجوا أن لهذه المحاور جذوراً راسخة في هذه الأدبيات، ومن ثم لا يمكن التشكيك فيها. وقد تمت ترجمتها في شكل إطار نظري شامل كما هو مبين في الشكل رقم (١).

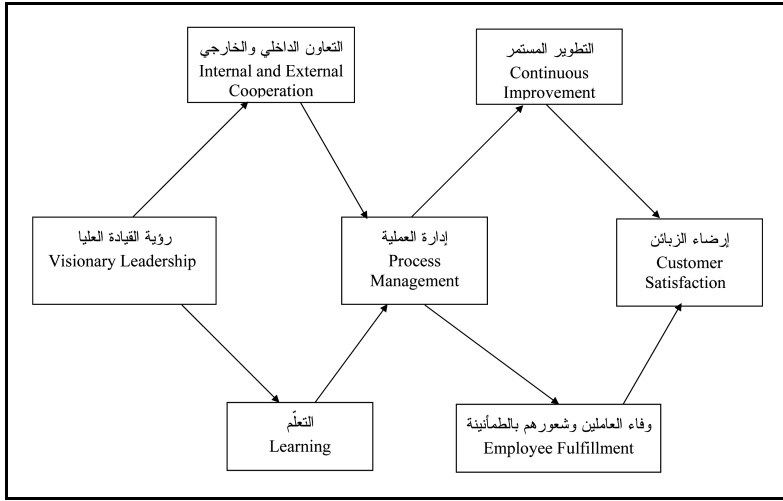
ومن خلال المراجعة الشاملة لأدبيات نموذج DMM يبدو أن هناك ثلاث دراسات رئيسة حاولت اختبار النموذج ميدانياً وبشكل شامل. وتعتبر الأولى [Anderson et al., 1995]^(٢٤) الرائدة بدون شك؛ حيث وضعت حجر الأساس لتطوير المحاور الرئيسية للنموذج. ولكن يجب أن نذكر أيضاً أن هؤلاء الباحثين استخدموا مقاييس تم تطويرها مسبقاً في دراسة ثانية شاملة حول الجودة في الصناعة

Anderson, J., Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. (1994b), A theory of (٢٢) quality management underlying the Deming management method. Academy of Management Review, 19, 472-509.

Deming, W. (1986), Out of the crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of (٢٣) Technology Press.

Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), (٢٤) A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. Decision Sciences, 26, 637-658.

العالمية [Flynn et al., 1994]^(٢٥). وأوضحت الدراسة الأولى أن هناك دعماً ملحوظاً لمعظم الفرضيات التي وضعتها الدراسة، ولاسيما الخاصة بالعلاقات الموضحة بالأسهم في الشكل رقم (١). وحاول آخرون تكرار الدراسة الأولى في بيئة صناعية في إيطاليا واستخدموا العلاقات المفروضة نفسها [Rungtusanatham et al., 1998]^(٢٦). ومن خلال الاختبارات الإحصائية السيكمترية وجدت تلك الدراسة أيضاً دعماً واضحاً للعلاقات لنموذج DMM. وعلى الرغم من ذلك فإن الدراستين اقترحتا إجراء الدراسات المتشابهة وتكرارها في بيئات مختلفة قبل التوصل إلى نتائج شاملة بشأن تلك العلاقات بين التركيبات السبعة للنموذج.



شكل (١) – الإطار (النظرية) المقترح لإدارة جودة الخدمة
(النموذج الإداري لديمنج – DMM)

Flynn, B. B., Schroeder, R. G.; Sakakibara, S. (1994), A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339-366. (٢٥)

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17, 77-95. (٢٦)

أما الدراسة الثالثة - وهي أحدثها نسبياً - فعنيت بالعمليات الخدمية من خلال بيئة الخدمات الصحية [Douglas & Fredendall, 2004]^(٢٧). واعتمدت الدراسة على عينة مؤلفة من ١٩٣ مستشفى في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت نموذج المعادلات الهيكلية. ومن ثم صممت أداة للدراسة مطورة لبيئة المؤسسات الصحية ومبنية على المحاور السبعة لنموذج DMM ومعتمدة على الأداة التي صممت خلال الدراسة الأولى التي سبق ذكرها [Anderson et al., 1994b]^(٢٨). واحتوت الدراسة على ثماني فرضيات محددة حول العلاقات المبنية بالأسهم في الشكل رقم (١). وفي خطوة لتطوير النموذج تم ربط نموذج DMM ببعض النتائج التي توصلت إليها دراسات سابقة عنيت بنموذج "بالدريج" للجودة (MBNQA)، ومن ثم افترضت أربع علاقات أخرى إضافية. وأوضحت النتائج الإحصائية لتحليل نموذج المعادلات الهيكلية أن النموذج المطور الذي يعتمد على دمج كل من نموذج DMM ونموذج بالدريج للجودة، يعطي تطبيقاً أفضل مقارنة بنموذج DMM إذا استخدم بشكل فردي.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي عنيت بإدارة الجودة في منشآت الإمارات العربية المتحدة فإنها لم تتطرق للمنشآت الخدمية الحكومية. ومعظم هذه الدراسات تتركز حول بيئة الصناعة [Badri et al., 1995]^(٢٩)؛ Badri، 1999^(٣٠)، والبيئة الخدمية الصحية [Badri et al., forthcoming (b)]^(٣١)، والبيئة

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (٢٧) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

Anderson, J., Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. (1994b), A theory of (٢٨) quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19, 472-509.

Badri, M.; Davis, D.; Davis, D. (1999), Quality service in the hospitality (٢٩) industry: an international perspective, *Middle East Business Review*, 3(1), 22-48.

Badri, M. (1999), The effect of quality management on firm performance in (٣٠) the UAE: an empirical study using path analysis (in Arabic). *Derasat, the Journal of the University of Jordan*, 26(2), 283-311.

Badri, M. The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (٣١) Framework: Empirical Test and Validation, forthcoming (b): *International Journal of Quality and Reliability Management*.

الخدمية التعليمية [Badri et al., forthcoming (a)]^(٣٢)، والبيئة الخدمية الفندقية [Badri et al., 1999]^(٣٣).

أما الدراسة الحالية فسوف تعتمد على اختبار نموذج DMM في المجال الحكومي. وستقوم في البداية المحاور السبعة الرئيسية وكذلك العلاقات المفترضة بحسب الشكل رقم (١)؛ للتحقق من مدى إمكانية استخدام النموذج في البيئة الخدمية وبشكل خاص البيئة الخدمية الحكومية. وللمقارنة ستحاول الدراسة أيضاً دمج النموذج مع نموذج "بالدريج" للجودة في محاولة لاختبار النموذج المطور. وهناك العديد من الدراسات التي ترى أن نموذج بالدريج للجودة يعتبر شاملاً للجودة ويحتوي على العناصر الإدارية الرئيسية [Flynn & Saladin, 2001]^(٣٤)؛ York & Miree, 2004^(٣٥)؛ Zhao. et al., 2004^(٣٦)؛ Bell & Keys, 1998^(٣٧).

Badri, M. Abdulla, M.; Al Khaili, M. Quality of medical care in UAE (٣٢) hospitals utilizing the Malcolm Baldrige Quality Award dimensions in healthcare, forthcoming (a): Journal of Gulf and Arab Peninsula Studies (University of Kuwait).

Badri, M.; Davis, D.; Davis, D. (1999), Quality service in the hospitality (٣٣) industry: an international perspective, Middle East Business Review, 3(1), 22-48.

Flynn, B. B.; Saladin, B. (2001), Further evidence on the validity of (٣٤) theoretical models underlying the Baldrige criteria. Journal of Operations Management, 19, 617-652.

York, K.; Miree, C. (2004), Causation or covariation: an empirical re- (٣٥) examination of the link between TQM and financial performance. Journal of Operations Management, 22(3), 291-311.

Zhao, X; Yeung, A.; Lee, T. (2004), Quality management and organiza- (٣٦) tional context in selected service industries in China. Journal of Operations Management, 22(6), 575-587.

Bell, R.; Keys, B. (1998), A conversation with Curt W. Reimann on the (٣٧) background and future of the Baldrige award. Organizational Dynamics, 26(4), 51-61.

الخلفية النظرية للمحاور السبعة في نموذج DMM في المؤسسات الخدمية الحكومية:

للمراجعة الشاملة للخلفية الأدبية لنموذج DMM سنحاول فصل كل محور من المحاور السبعة على حدة (بحسب الشكل رقم " ١ ") وتغطية أهميتها في المؤسسات الخدمية. وسنحاول أيضاً التحقق من مدى أهمية المحور في مجال البيئة الخدمية الحكومية بشكل خاص. وستراجع الأدبيات المنشورة التي استخدمت محاور الجودة في البيئة الخدمية.

(١) الرؤية المستقبلية للقيادة العليا – Visionary Leadership :

معظم الدراسات التي عنيت بإدارة الجودة أظهرت دعماً مباشراً لمدى أهمية الرؤية المستقبلية للقيادة العليا في المنظمة بوصفها محوراً أساسياً. وعلى الرغم من ذلك فإنه مازال هناك بعض الدراسات المحدودة التي لم تجد أي دعم لهذه الفرضية. فعلى سبيل المثال، يرى [Harvey, 1998]^(٣٨) في مراجعته لجودة الخدمة أن محور القيادة يعتبر مهملاً بعض الشيء في المؤسسات الخدمية. ومن ناحية أخرى يرى [Chase, 1996]^(٣٩) أن هناك براهين ميدانية توضح بشكل لا يشوبه الشك أن محور الرؤية المستقبلية للإدارة العليا يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق نتائج أفضل في المؤسسات الخدمية. وهناك العديد من الدراسات الأخرى التي ترى أيضاً أن محور الرؤية المستقبلية للقيادة العليا يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على العديد من المحاور الأخرى في النموذج العام لإدارة الجودة في المؤسسات الخدمية [Badri et al., forthcoming (b)]^(٤٠)؛ Foster et al., 2002^(٤١).

Harvey, J. (1998), Service quality: A tutorial. Journal of Operations Management, 16, 583-597. (٣٨)

Chase, R. B. (1996), The mall is my factory: Reflections of a service Junkie. Productions and Operations Management, 5(4), 298-308. (٣٩)

Badri, M. The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: Empirical Test and Validation, fourthcoming (b): International Journal of Quality and Reliability Management. (٤٠)

Foster, S. T., Howard, L. W.; Shannon, P. (2002), The role of quality tools in improving satisfaction with government. Quality Management Journal, 9(3), 20-31. (٤١)

وهناك دراسات عنيت بمجال الخدمات (مثل الخدمات الصحية)، وشهدت لأهمية الرؤية المستقبلية للقيادة في تطبيق برامج الجودة [Arndt & Bigelow, 1995; (٤٢) Bender & Krasnick, 1995; (٤٣) Huq & Martin, 2000; (٤٤) Goldstein & (٤٦) Meyer & Collier, 2001; (٤٥) Motwani et al., 1996; (٤٧) Schweikhart, 2002]. وجميع هذه الدراسات أفادت بضرورة انخراط الإدارة العليا بشكل جاد وشامل في مرحلة التطبيق لتحقيق الأهداف المرجوة من برامج إدارة الجودة. ويؤكد الباحثون ضرورة قيام الإدارة العليا بخلق الشعور لدى أفراد المنظمة بأن الجميع يجب أن يعمل في ظل الرؤية الواحدة التي تخلق القيمة المضافة للزبائن من ناحية، وتشجع الانخراط الكامل للأفراد في جميع أنشطة المنظمة من ناحية أخرى. وبالطبع فإن محور الرؤية المستقبلية للقيادة العليا يعتبر السائق الرئيس في نموذج الجودة "لبالدريج" (MBNQA) سواء على مستوى المؤسسات التصنيعية أو الخدمية [NIST, 2003] (٤٨). ويعتبر النموذج أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن التطبيق الناجح لبرامج الجودة في المنظمة.

-
- Arndt, M.; Bigelow, B. (1995), The implementation of total quality management (٤٢) in hospitals: How good is the fit? Health Care Management Review, 20(4), 7-14.
- Bender, A.; Krasnick, C. (1995), Total quality management: Lessons learned (٤٣) from the medical practice environment. Health Care Supervisor, 13(4), 70-76.
- Huq, Z.; Martin, T. (2000), Workforce cultural factors in TQM/CQI implemen- (٤٤) tation in hospitals. Health Care Management Review, 25(3), 80-103.
- Motwanni, J., Sower, V.; Brashier, L. (1996), Implementing TQM in the (٤٥) health care sector. Health Care Management Review, 21(1), 73-82.
- Meyer, S.; Schweikhart, S., (2001) "Empirical support for the Baldrige Award (٤٦) Framework in US hospitals", Health Care Management Review, in press.
- Goldstein, S.; Schweikhart, S. (2002), Empirical support for the Baldrige Award (٤٧) framework in US hospitals. Health Care Management Review, 27(1), 62-75.
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2003), Malcolm (٤٨) Baldrige National Quality Program Health Care Criteria for Program Excellence. Gaithersburg, MD.

(٢) التعاون الداخلي والخارجي – Internal and External Cooperation

يوضح العديد من الدراسات في المجال الخدمي أهمية محور التعاون الداخلي والخارجي ومدى تأثيره على مخرجات العمليات الخدمية. ويعتبر عنصر "التعاون الداخلي" ممثلاً واضحاً للعنصر المتعلق بإدارة الموارد البشرية في الدراسات الخاصة ببيئة الخدمات. والعناصر الخاصة بإدارة الموارد البشرية، التي تظهر في معظم هذه الدراسات تمثل الاتصال والتدريب والتحفيز والتقدير [Cook & Verma, 2002]^(٤٩).

ويضيف بعض الباحثين عنصر المشاركة أيضاً [Anderson et al., 1995]^(٥٠). أما عناصر التعاون الخارجي فتتبين أهميتها - بصورة خاصة - في المؤسسات الخدمية التي ترتبط بشكل أساسي بشركاء خارجيين (ممولين مثلاً)، حيث تعتبر المخرجات من هؤلاء الشركاء بمنزلة مدخلات للعمليات الخدمية المختلفة في هذه المؤسسات. ويرى الباحثون أن مشاركة الشركاء الخارجيين في عمليات تصميم الخدمة المقدمة تؤدي - دون شك - إلى تطور الخدمات المقدمة بشكل عام وتحسين جودتها [Callahan & Moretton, 2001]^(٥١). ويرى البعض الآخر أن المشاركة الإيجابية للشركاء الخارجيين تؤثر بشكل مباشر على مستوى التعاون الداخلي (إدارة الموارد البشرية)، ومن ثم على درجة رضا الزبائن [Gittell, 2002]^(٥٢)، [Douglas & Ryman, 2003]^(٥٣). ويعتبر هؤلاء

Cook, L. S.; Verma, R. (2002), Exploring the linkages between quality (٤٩) system, service quality, and performance excellence: Service providers' perspectives. *Quality Management Journal*, 9(2), 44-56.

Anderson. J., Rungtunatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A (٥٠) path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

Callahan, J.; Moretton, B. (2001), Reducing software development time. (٥١) *International Journal of Project Management*, 19, 59-70.

Gittell, J. H. (2002), Relationships between service providers and their (٥٢) impact on customers. *Journal of Service Research*, 4(4), 299-311.

Douglas, T.; Ryman, J. (2003), Understanding competitive advantage in the (٥٣) general hospital industry: Evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, 24, 333-347.

الباحثون أن عنصر التنسيق بين النظام الداخلي والنظام الخارجي يؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة بشكل ملحوظ، ويضيف البعض أن التنسيق إذا كان غير فعال فإن جودة العمليات الخدمية سوف تتأثر بشكل سلبي [Carmen et al., 1996]^(٥٤).

أما نموذج "بالدريج" MBNQA فإنه يركز بشكل أساسي على التعاون بين العاملين في المؤسسة الخدمية من جهة والشركاء الخارجيين من جهة أخرى. وهناك محوران أساسيان في البرنامج يركزان على التعاون الداخلي والخارجي، وهما محورا إدارة الموارد البشرية من جهة والتركيز على الزبائن والشركاء من جهة أخرى.

(٣) التعلّم - Learning:

من البدهي أن تقديم الخدمات يتم عادة عن طريق الاتصال المباشر بين الزبائن من جهة ومقدمي الخدمات من جهة أخرى، وهذا ما يميّز العملية الخدمية عن التصنيعية ولا سيما كثافة الاتصال بين مقدم الخدمة والزبائن [Stevenson, 2004]^(٥٥). وبالطبع، فإن كثافة الاتصال هذه قد تؤدي إلى خلق نوع من التعلّم لدى مقدم الخدمة مما يؤثر على العملية الخدمية. وقد قام [Roth & Jackson, 1995]^(٥٦) بقياس مدى تمكن المؤسسات الخدمية عن طريق تعرف بعض المؤشرات مثل ثقافة المؤسسة، والقيادة التقنية، والإنتاجية. واستنتج الباحثان أن هذه العوامل تؤثر على جودة الخدمة المقدمة بشكل مباشر.

ويرى كل من [Haq & Martin, 2000]^(٥٧) أن تدريب الموظفين على مبادئ

Carmen, J., Shortell, S., Foster, R., Hughes, E., Boerstler, H., O'Brien, J.; O'Conner, E. (1996), Keys for successful implementation of total quality management in hospitals. Health Care Management Review, 21(1), 48-60. (٥٤)

Stevenson, W. (2004), Operations Management, 8th Edition, McGraw-Hill/Irwin. (٥٥)

Roth, A.; Jackson, W. (1995), Strategies determinants of service quality and performance: Evidence from banking industry. Management Science, 41(11), 1720-1733. (٥٦)

Huq, Z.; Martin, T. (2000), Workforce cultural factors in TQM/CQI implementation in hospitals. Health Care Management Review, 25(3), 80-103. (٥٧)

الجودة والإحصاء والمهارات الشخصية يؤدي إلى خلق بيئة تتصف بالتعلم وخاصة في بيئة المؤسسات الخدمية. وبالإضافة إلى ذلك نلاحظ [Bender & Krasnick, 1995]^(٥٨) يشيران إلى أن محور التعلم يعتبر من الصفات الأساسية واللازمة لنجاح برامج إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية.

وبمراجعة محاور "بالدريج" MBNQA في الجودة نلاحظ أنها تشير بشكل مباشر إلى أهمية تعلم الأفراد وتعلم المنشأة بشكل شامل. ويرى النموذج أن محور التعلم (الذي مثل بعناصر وليس محوراً مستقلاً) يؤثر على المنظمة في مدى مقدرتها على التكيف على الرغم من التغيرات البيئية. ويعتبر بعض الباحثين أن التطبيق الصحيح لمحور التعلم في مؤسسات الخدمة يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الأداء والتجاوب مع التغيرات في البيئة الخارجية [Douglas & Fredendall, 2004]^(٥٩).

(٤) إدارة العملية – Process Management:

اعتبر [Anderson et al., 1994(b)]^(٦٠) أن إدارة العملية هي تلك الممارسات التي تركز على إدارة العمليات التحويلية أو التي تركز على الإجراءات العملية خلال إدارة العمليات التحويلية، بمعنى آخر فإنهم ركزوا بشكل أساسي على العمليات وليس النتائج ذاتها. وهناك دراسات كثيرة تدعم تطبيق مفاهيم إدارة العمليات على العمليات الخدمية أيضاً [Shostack, 1984]^(٦١)؛ [Kellogg & Chase, 1995]^(٦٢).

Bender, A.; Krasnick, C. (1995), Total quality management: Lessons learned (٥٨) from the medical practice environment. Health Care Supervisor, 13(4), 70-76.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (٥٩) model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422.

Anderson, J., Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. (1994b), A theory of (٦٠) quality management underlying the Deming management method. Academy of Management Review, 19, 472-509.

Shostack, G. L. (1984), Designing services that deliver. Harvard Business (٦١) Review, (January-February), 133-139.

Kellogg, D.L.; Chase R.B. (1995), Constructing an empirically derived (٦٢) measure for customer contact. Management Science, 41(11), 1734-1749.

ويمكن تصنيف الدراسات التي عنيت بإدارة العملية إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية [Douglas & Fredendall, 2004]^(٦٣) **التصنيف الأول** يركز على تصميم العملية الخدمية [Shostack, 1984]. أما **التصنيف الثاني** فيركز على كيفية قيام المنظمة بإدارة عملية الاتصال مع الزبون وكيفية تأثير ذلك على انطباعه من العملية الخدمية المقدمة [Kellogg & Chase, 1995].

ويركز **التصنيف الثالث** على اختبار تقنيات إدارة الجودة وإجراءاتها مثل استخدام خرائط الرقابة الإحصائية، وذلك ضمن البيئة الخدمية [Stewart & Chase, 1999]^(٦٤)؛ Sureshchandar et al; 2001^(٦٥).

وهناك بعض الدراسات التي عنيت بإدارة الجودة في مؤسسات الخدمة، وصرحت أيضاً بأهمية إدارة العملية في برامج إدارة الجودة. ويرى العديد منها أن إدارة العملية تؤثر بشكل مباشر على العمليات المستمرة لتطوير الجودة، وذلك من خلال قياس نتائج هذا التطور المستمر [Shortell et al., 1995]^(٦٦). وبشكل خاص يرى [Kunstal & Lemmink, 2000]^(٦٧) أن لإدارة العملية علاقة مباشرة بنتائج برامج الجودة، ومنها رضا الزبائن ورضا العاملين.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (٦٣) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

Stewart, D. M.; Chase, R. B. (1999), The impact of human error on (٦٤) delivering service quality. *Production and Operations Management*, 8(3), 240-263.

Sureshchandar, G, S., Rajendran, C.; Anantharaman, R. N. (2001), A (٦٥) conceptual model for total quantity management in service organizations. *Total Quantity Management*, 12(3), 343-363.

Shortell, S., O'Brien, J., Carman, J., Foster, R., Hughes, E., Boerstler, H.; (٦٦) O'Conner, E. (1995), Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: Concept versus implementation. *Health Services Research*, 30, 377-401.

Kunstal. P.; Lemmink, J. (2000), Quality management and business (٦٧) performance in hospitals: A search for success parameters. *Total Quality Management*, 11, 1123-1133.

ونلاحظ أيضاً أن إدارة العملية تعتبر محوراً رئيساً ضمن نموذج "بالدريج MBNQA" للجودة؛ حيث يفترض أن للمحور تأثيراً مباشراً على بعض المحاور الأخرى ضمن النموذج، وكذلك تأثيراً غير مباشر، ولكن عن طريق المحاور الأخرى.

(٥) التطوير المستمر – Continues Improvement:

هناك ندرة ملحوظة في الدراسات التي عنيت بمحور التطوير المستمر في إدارة الجودة في البيئة الخدمية [Douglas & Frednedall, 2004]^(٦٨). وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسات المحدودة في مجال العمليات الخدمية توضح بشكل يقيني أهمية محور التطوير المستمر في برامج إدارة الجودة [Sureshchandar et al., 2001]^(٦٩). بالإضافة إلى ذلك فإن [Roth & Jackson, 1995]^(٧٠) يشيران إلى أهمية التطوير المستمر في تمكين المنظمة الخدمية من تقديم خدمات مطورة للزبائن. ويضيف الباحثان أن التطوير المستمر يؤثر بشكل مباشر في ثقافة المنظمة التي تؤثر بدورها في برامج إدارة الجودة.

وهناك العديد من المؤسسات الخدمية (الحكومية بشكل خاص) التي طورت قسماً معنياً بالتطوير المستمر والجودة [Carmen et al., 1996]^(٧١). ويرى الباحثون أن التزام مبادئ التطوير المستمر يؤدي إلى نتائج ملموسة في

(٦٨) Douglas, T.; Frednedall, L. (2004), Evaluating the Deming management model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

(٦٩) Sureshchandar, G, S., Rajendran, C.; Anantharaman, R. N. (2001), A conceptual model for total quantity management in service organizations. *Total Quantity Management*, 12(3), 343-363.

(٧٠) Roth, A.; Jackson, W. (1995), Strategies determinants of service quality and performance: Evidence from banking industry. *Management Science*, 41(11), 1720-1733.

(٧١) Carmen, J., Shortell, S., Foster, R., Hughes, E., Boerstler, H., O'Brien, J.; O'Conner, E. (1996), Keys for successful implementation of total quality management in hospitals. *Health Care Management Review*, 21(1), 48-60.

رضا الزبائن. وهناك العديد من البرامج المختلفة الخاصة بالجودة، التي تعتمد بالأساس على مفهوم التطوير المستمر مقيساً برضا الزبائن [Routhieaux & Guthek, 1998]^(٧٢).

أما برنامج "بالدريج MBNQA" فإنه يقوم بدعم عنصر التطوير المستمر وقياسه، ويفترض أن له تأثيراً مباشراً على أداء المنظمة كلها. ويجب أن يذكر في هذا المجال أن المنظمات الحكومية لديها صفة خاصة، وهي أنها تعاني بشكل مستمر ضغوطاً خارجية، وهي تخضع في كثير من المجتمعات لمراجعات دورية مستمرة من قبل مؤسسات التدقيق [Westphal et al., 1997]^(٧٣)، وهذا بالطبع يعني أن محور التطوير المستمر أساس في المنظمات الحكومية لتطبيق برامج إدارة الجودة بشكل فعال.

(٦) وفاء العاملين والشعور بتحقيق الذات – Employee Fulfillment:

يوصي [Anderson et al., 1994 (b)]^(٧٤) أن يتم قياس محور وفاء العاملين وتحقيق الذات لديهم باستخدام وسائل عديدة، منها مؤشرات الرضا الوظيفي ومؤشرات المواطنة التنظيمية والمؤشرات الأخرى التي تعكس مدى افتخار العامل بعمله والمنظمة التي يعمل فيها. ويعتبر هذا المحور شائعاً في جميع نماذج الجودة من خلال الدراسات والبحوث التطبيقية. فعلى سبيل المثال يذكر بعض الباحثين أن المنظمة يجب أن تركز بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعمال؛ لأن هناك علاقة طردية بين الشعور العام للعامل

Routhieaux, R.; Guthek, B. (1998), TQM/CQI effectiveness at team and department levels. *Journal of Quality Management*, 3, 39-62. (٧٢)

Westphal, J., Gulati, R.; Shortell, S. (1997), Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42, 366-34. (٧٣)

Anderson, J., Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. (1994b), A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19, 472-509. (٧٤)

تجاه المنظمة والشعور العام للمستهلكين للخدمات المقدمة من قبل هذه المنظمة [Sureshechandar et al., 2001]^(٧٥). كما توصل [Hensel, 1990]^(٧٦) إلى نتيجة مشابهة، وركز على أن مشاركة العامل تؤدي عادة إلى شعوره بأنه جزء لا يتجزأ من النظام كله، وهو ما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية إلى المستهلكين؛ أي أن مسؤولية المنظمة الخدمية تكمن في خلق الجو أو البيئة المناسبة التي يشعر فيها العامل أنه شريك أو "مساهم" في المنظمة. والعديد من الدراسات التي عنيت بالمؤسسات الخدمية توصي بأنه لا بد من التركيز على محور الوفاء للعاملين، لعلاقته الوطيدة بمخرجات العملية الخدمية [Douglas & Fredendall, 2004]^(٧٧).

ويلاحظ كل من [Arndt & Bigelow, 1995]^(٧٨) أن تحقيق الوفاء التام للعاملين قد يكون تحدياً ليس بالسهل للعديد من المؤسسات الخدمية. وعلى الرغم من ذلك فإن بعض الباحثين [Boesrtler et al., 1996]^(٧٩) يضيفون أن المنظمات الخدمية التي تلتزم بالإيفاء بوعودها للعاملين عادة ما تحقق درجات عالية أيضاً في مؤشرات رضا الموظفين أو مقاييسه. ويضيف الباحثون أن

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C.; Anantharaman, R. N. (2001), A ^(٧٥) conceptual model for total quantity management in service organizations. *Total Quantity Management*, 12(3), 343-363.

Hensel, J. S. (1990), Service quality improvement and control: A customer-based approach. *Journal of Business Research*, 20, 43-54. ^(٧٦)

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management ^(٧٧) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

Arndt, M.; Bigelow, B. (1995), The implementation of total quality management in hospitals: How good is the fit? *Health Care Management Review*, 20(4), 7-14. ^(٧٨)

Boesrtler, H., Foster, R., O'Connor, E., O'Brien, J., Shortell, S., Carmen, J.; Hughes, E. (1996), Implementation of total quality management: Conversational wisdom versus reality. *Hospital & Health Services Administration*, 41(2), 143-159. ^(٧٩)

تحقيق الوفاء للعاملين يسهل على المنظمة خلق ثقافة مرنة، وروح الفريق الواحد، والمشاركة المستمرة للعاملين في أنشطة المنظمة؛ حيث إن هذه العناصر هي الأساس في برامج إدارة الجودة الشاملة. ويتوصل كل من Huq [Huq & Martin, 2000] ^(٨٠) إلى نتيجة مشابهة، ويضيفان وجوب إعطاء السلطة للعاملين بشكل أكبر في المنظمات الخدمية لضمان تطبيق أفضل لبرامج إدارة الجودة. ومن ناحية أخرى فإن باحثين آخرين [Shortell et al., 1995] ^(٨١) وجدوا أن العكس صحيح أيضاً؛ بمعنى آخر أن التطبيق الناجح لبرامج الجودة يؤدي أيضاً إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ويقوي العلاقات العمالية في المنظمة. أما برنامج "بالدريج MBNQA" للجودة فإنه يركز بشكل أساسي على مدى شعور العامل بالوفاء تجاه المنشأة التي يعمل فيها، ومن ثم شعوره بتحقيق ذاته من خلال قياس مؤشرات عن العلاقة بينه وبين المنشأة، وذلك ضمن أحد المحاور الرئيسية للبرنامج، وهو محور "إدارة الموارد البشرية"، وكذلك ضمن محور مخرجات المنشأة أو أدائها.

(٧) رضا الزبائن – Customer Satisfaction :

من المؤكد أن إرضاء الزبائن يعتبر محورياً أساسياً ومهماً في جميع الأدبيات التي تعنى بإدارة الجودة في العمليات الخدمية. وتتركز معظم الدراسات الميدانية في تحليل طريقة تقديم العملية الخدمية وأثرها في مدى تحقيق رغبات الزبائن ^(٨٢).

^(٨٠) Huq, Z.; Martin, T. (2000), Workforce cultural factors in TQM/CQI implementation in hospitals. Health Care Management Review, 25(3), 80-103.

^(٨١) Shortell, S., O'Brien, J., Carman, J., Foster, R., Hughes, E., Boerstler, H.; O'Conner, E. (1995), Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: Concept versus implementation. Health Services Research, 30, 377-401.

^(٨٢) Harvey, J. (1998), Service quality: A tutorial. Journal of Operations Management, 16, 583-597.

ويرى باحثون آخرون [Anderson et al., 1994 (a)]^(٨٣) أن الممارسات الداخلية المرتبطة بالجودة تؤثر أيضاً على إرضاء الزبائن. ويضيف آخرون [Nilsson et al., 2001]^(٨٤) أن المنظمة الخدمية تعي تماماً العلاقة بين إرضاء الزبائن والإيرادات المالية، في حين يرى كل من [Rust et al., 1995]^(٨٥) أن رفع مستوى رضا الزبائن يؤدي إلى الزيادة أيضاً في قدرة المنشأة على الاحتفاظ بالزبائن (أو إخلاص الزبائن للمنظمة).

ونلاحظ أن معظم الدراسات التي عنيت بإدارة الجودة في المؤسسات الخدمية ركزت على رضا الزبائن بوصفه نتيجة مباشرة للعمليات الخدمية سواء الداخلية (بين العاملين بعضهم ببعض) أو الخارجية (بين مقدمي الخدمات والزبائن أو الشركاء الآخرين) [Zabada et al., 1998]^(٨٦). وكثير من هذه الدراسات قام بقياس المؤشرات التي تدل على إرضاء الزبائن ولم تكتف بمؤشر واحد فقط [Douglas & Fredendall, 2004]^(٨٧).

ويرى آخرون [Arndt & Bigelow, 1995]^(٨٨) أنه يجب الربط بين مؤشرات

Anderson, E. W., Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994a), Customer ^(٨٣) satisfaction, market share, and profitability: Finding from Sweden. Journal of Marketing, 58(July), 53-66.

Nilsson, L., Johnson, M. D.; Gustafsson, A. (2001), The impact of quality ^(٨٤) practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations. Journal of Quality Managements, 6, 5-27.

Rust, R., Zahorik, A. J.; Keiningham, T. L. (1995), Return on quality ^(٨٥) (ROQ): Making service quality financially accountable. Journal of Marketing, 59(2), 58-70.

Zabada, C., Rivers, P.; Munchus, G. (1998), Obstacles to the application of ^(٨٦) total quality management in health-care organizations. Total Quality Management, 9, 57-66.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management ^(٨٧) model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422.

Arndt, M.; Bigelow, B. (1995), The implementation of total quality manage- ^(٨٨) ment in hospitals: How good is the fit? Health Care Management Review, 20(4), 7-14.

إرضاء الزبائن مع مؤشرات تخفيض التكلفة من جهة ومؤشرات رفع كفاءة العمليات الخدمية وفعاليتها من جهة أخرى. ومن الواضح أن برنامج "بالدريج MBNQA" للجودة يعتبر إرضاء للزبائن بوصفه أحد المخرجات الحيوية لبرنامج الجودة [Shortell et al., 1995]^(٨٩)، وهو محور قائم بذاته.

فروض الدراسة:

إن المراجعة الشاملة لأدبيات الدراسة توضح أن شرعية المحاور الموضحة في الشكل رقم (١) أو صحتها أو مصداقيتها (Validity)، تعتبر راسخة بدرجة عالية وخاصة في الدراسات التي عنيت بالمؤسسات الخدمية. فهناك العديد من الدراسات التي طبقت في بيئة خدمية - مثل الخدمات الصحية - استنتجت من خلال اختبارات المصادقية شرعية هذه المحاور [Douglas & Fredendall, 2004]^(٩٠)؛ Goldstein & Schweikhart, 2002^(٩١)؛ Flynn & Saladin, 2001^(٩٢)؛ Carmen et al., 1996^(٩٣)؛ [Shortell et al., 1995]

ويجب أن نذكر في هذا المجال أن العديد من الدراسات الميدانية التي طبقت في مجالات تصنيعية أو شبه تصنيعية تستنتج أن هناك مصداقية مناسبة لهذه المحاور

(٨٩) Shortell, S., O'Brien, J., Carman, J., Foster, R., Hughes, E., Boerstler, H.; O'Conner, E. (1995), Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: Concept versus implementation. Health Services Research, 30, 377-401.

(٩٠) Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422.

(٩١) Goldstein, S.; Schweikhart, S. (2002), Empirical support for the Baldrige Award framework in US hospitals. Health Care Management Review, 27(1), 62-75.

(٩٢) Flynn, B. B.; Saladin, B. (2001), Further evidence on the validity of theoretical models underlying the Baldrige criteria. Journal of Operations Management, 19, 617-652.

(٩٣) Carmen, J., Shortell, S., Foster, R., Hughes, E., Boerstler, H., O'Brien, J.; O'Conner, E. (1996), Keys for successful implementation of total quality management in hospitals. Health Care Management Review, 21(1), 48-60.

السبعة الميمنة ولو أن المسميات اختلفت [York & Miree, 2004]^(٩٤)؛
Czuchry & Yasin, 2003^(٩٥)؛ Mann & Voss, 2000^(٩٦)؛ Lau et al., 2004^(٩٧).
وعلى الرغم من هذه الغزارة في الأدبيات العديدة التي عنيت بدراسة إدارة
الجودة من خلال التركيز على هذه المحاور فإن البيئة الحكومية لم تحظ
بالاهتمام اللازم مقارنة بالبيئات الخدمية الأخرى. ولعلنا في هذه الدراسة قد
نقدم بعض الإضافات لمجال إدارة الجودة في البيئة الخدمية الحكومية، وذلك من
خلال تركيز فروض الدراسة حول العلاقات الثمانية الموضحة في الشكل رقم
(١). وسنحاول أيضاً أن نخصص بعض الفروض الإضافية لتعرف أفضل للبيئة
الحكومية في الإمارات وممارسات الجودة فيها، كما يعكسها محاور البرنامج
الإداري "لديمنج DMM".

يعتبر محور "الرؤية المستقبلية للقيادة" القلب النابض في نموذج
DMM؛ فهو المحرك لباقي المحاور أو مثبطينها إذا لم يقوم بدوره بشكل كامل.
فنلاحظ أن الرؤية المستقبلية الإيجابية للإدارة تعتبر أساساً لخلق مؤسسة
خدمية تتمتع بالتعاون الداخلي والخارجي. وقد أكد "ديمنج" في كتاباته ضرورة
القضاء على عنصر "الرهبنة" إذا كان الهدف هو تطوير العملية الخدمية
[Deming, 1986]^(٩٨). ويعتبر "ديمنج" الإدارة هي المسؤولة الرئيسة لتخفيض

York, K.; Miree, C. (2004), Causation or covariation: an empirical re-^(٩٤)
examination of the link between TQM and financial performance. Journal
of Operations Management, 22(3), 291-311.

Czuchry, A.; Yasin, M. (2003), Improved e-business with a Baldrige-based^(٩٥)
methodology. Information Systems Management, 29-38.

Mann, R.; Voss, M. (2000), An innovative process improvement approach^(٩٦)
that integrates ISO 9000 with the Baldrige framework. Benchmarking: An
International Journal, 7(2), 128-145.

Lau, R.; Zhao, X.; Xiao, M. (2004), Assessing quality management in^(٩٧)
China with MBNQA criteria. International Journal of Quality & Reliability
Management, 21(7), 699-713.

Deming, W. (1986), Out of the crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of^(٩٨)
Technology Press.

درجة الرهبة في المنظمة. ويضيف أن عنصر الرهبة يؤثر بشكل مباشر على مستوى التعاون الداخلي والخارجي في المنظمة الخدمية. وهذه النتيجة أيدتها الدراسات المعنية بالجودة، التي تمت في البيئة الصناعية [Anderson et al., 1995] (٩٩). وسيكون الفرض الأول معنياً باختبار هذه العلاقة:

الفرض الأول: الرؤية المستقبلية للإدارة العليا (القيادة) ترتبط إيجابياً بالتعاون الداخلي والخارجي في المنشأة الخدمية الحكومية.

تشير الدراسات إلى أن القيادة الفعالة في المنشأة هي التي تتحكم في مستوى التعلّم في المنظمة، وذلك بتحكمها في كيفية تصريف الموارد المختلفة ومن خلال التعريف والتشجيع والتحفيز للتعلّم المحقق لدى الأفراد أو الإدارات المختلفة [Anderson et al., 1995; Rungtusanatham et al., 1998] (١٠٠). وعلى الرغم من دعم هذه العلاقة أو هذا التأثير للقيادة على التعلّم في البيئة الصناعية فإن [Douglas & Fredendall, 2004] (١٠١) توصلوا إلى النتيجة نفسها في البيئة الخدمية المعنية بالخدمات الصحية وسيكون الفرض التالي معنياً باختبار هذه العلاقة:

الفرض الثاني: الرؤية المستقبلية للإدارة العليا (القيادة) ترتبط ارتباطاً موجباً مع التعلّم في المنشأة الخدمية الحكومية.

هناك استنتاجات واضحة عن مدى تأثير التعاون الداخلي والخارجي على إدارة العملية والعمليات في البيئة التصنيعية [Anderson et al., 1995]. ويؤكد

Anderson. J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A (٩٩) path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A (١٠٠) replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17, 77-95.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٠١) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

بعض الباحثين أن هذا الفرض (أو النتيجة) يجب أن يكون صحيحاً أيضاً في البيئة الخدمية [Douglas & Fredendall, 2004].

من البدهي أن التعاون الداخلي والخارجي سوف يقوم بتمهيد عملية تبادل المعلومات بين الأفراد والإدارات وكذلك بتسهيل عملية توحيد المقاييس بين العمليات الخدمية المختلفة. وبالطبع، فإن هذه العناصر من أساسيات محور إدارة العمليات إلى جانب سهولة تعرف المعيبات أو استخدام الأساليب الإحصائية لتعرف مشكلات العمليات الإدارية. وسوف يقوم الفرض الثالث باختبار هذه العلاقة:

الفرض الثالث: التعاون الداخلي والخارجي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع إدارة العملية في المنشأة الخدمية الحكومية.

يلاحظ من الشكل رقم (١) أن هناك تأثيراً لمحور التعلم على محور إدارة العملية والعمليات. واستخدم [Anderson et al., 1995]^(١٠٣) في دراستهم عنصر التدريب للموارد البشرية أداة لتمثيل محور التعلم. أما في دراسة [Rungtusanatham et al., 1998]^(١٠٣) فقد استخدم عنصر مشابه لعنصر مدى تلقي العاملين أو انخراطهم في عملية التدريب للتعلم. وسنحاول في الدراسة الحالية اتباع الأسلوب الذي اتبعه كل من [Douglas & Fredendall, 2004]^(١٠٤) باستخدام مقاييس تعكس مدى تلقي الموظفين لتدريب شامل يتصف بالجودة الشاملة، وتعكس أيضاً كيفية استخدام المنشأة الخدمية الحكومية للمعلومات الخاصة بالزبائن والمعلومات المستمدة منهم في تطوير خدماتها. وهذا المفهوم

Anderson. J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A (١٠٢) path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A (١٠٣) replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17, 77-95.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٠٤) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

يعني أن العاملين في المنظمة الخدمية - من خلال تدريبات عالية الجودة وتدريبات خاصة بالجودة - سوف تفتح المجالات أمامهم لزيادة إدراكهم (تعلمهم) لمعلومات الزبائن وتفهمها بشكل أفضل، ويكونوا مؤهلين بشكل أفضل لتقديم خدمات ذات جودة عالية. ومن ثم فإن مدى التعلم من المعلومات الخاصة بالزبائن يجب أن يؤدي إلى تطوير إدارة العمليات المختلفة. وهذا هو الهدف من الفرض الرابع الذي يقوم باختبار العلاقة بين التعلم وإدارة العملية:

الفرض الرابع: التعلم يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع إدارة العملية.

من خلال الدراسات الثلاث الرئيسية التي تناولت النموذج الإداري "لديمنج" تم التوصل إلى وجود علاقة بين إدارة العملية والتطوير المستمر. [Anderson et al., 1995; Rungtusanatham et al., 1998; Douglas & Fredendall, 2004] وسنحاول خلال الدراسة الحالية التأكد من هذه العلاقة في بيئة الخدمة الحكومية. من الواضح أن العملية الخدمية تخضع لضغوط متزايدة من الزبائن ورغباتهم المتغيرة لتطوير الخدمات بشكل مستمر. وهناك إشارات عديدة من قبل الكثير من الباحثين في مجال إدارة الجودة إلى مدى أهمية التطوير المستمر لإدارة العمليات وكيفية تقديم الخدمات. وهذا يعني ضرورة التحليل المستمر لإدارة العمليات وكيفية تقديم الخدمات. وهذا يعني أيضاً ضرورة التحليل المستمر لأداء إدارة العملية والعمليات لتجنب الأخطاء عند تقديم الخدمة في المستقبل. وبالطبع فإنه دون اتخاذ القرار لتصحيح الأخطاء فإن التطوير قد لا يكون ممكناً، وهذا هو الهدف من الفرض الخامس الذي يقوم باختبار العلاقة بين إدارة العملية وجهود التطوير المستمر:

الفرض الخامس: هناك علاقة إيجابية بين إدارة العملية الخدمية الحكومية وجهود التطوير المستمر.

على الرغم من عدم دعم دراسة [Anderson et al., 1995] (١٠٥) للعلاقة بين

Anderson. J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A (١٠٥) path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. Decision Sciences, 26, 637-658.

إدارة العمليات وإيفاء الحقوق والوعود للعاملين في البيئة الصناعية ومدى شعورهم بالوفاء وتحقيق الذات، فإنه من الضروري أن نقوم في هذه الدراسة بالتحقق من طبيعة هذه العلاقة وقوتها في بيئة الخدمة الحكومية. ويجب أن نذكر أيضاً أنه في دراسة أخرى في بيئة التصنيع وباستخدام نموذج DMM لم يستنتج الباحثون [Rungtusanatham et al., 1998] (١٠٦) ارتباطات قوية بين محوري إدارة العملية وشعور العاملين بالوفاء وتحقيق الذات. أما في دراسة [Douglas & Fredendall, 2004] (١٠٧) لبيئة الخدمات الصحية فإنه تم التحقق من وجود هذه العلاقة. وسنقوم في هذا المجال بقياس محور وفاء العاملين وشعورهم بتحقيق الذات عن طريق مؤشر مدى إعطاء العاملين السلطة والمسؤولية والمعلومات والأدوات الأخرى اللازمة لتأدية واجباتهم على أحسن وجه. ويجب أن نضيف هنا أن الموارد البشرية يجب أن تستخدم العمليات الخدمية المتاحة لتلبية حاجات الزبائن في الوقت المناسب وبالسرية المناسبة؛ بمعنى آخر فإن شعور العاملين بالطمأنينة يعتمد على كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في تقديم الخدمات. وهذا سوف يكون هدف الاختبار للفرض السادس الذي يقوم باختبار القوة أو العلاقة بين إدارة العملية، ومدى شعور العاملين بالوفاء والانتماء للمنظمة وتحقيق الذات:

الفرض السادس: هناك علاقة إيجابية بين إدارة العملية الخدمية الحكومية وشعور العاملين بالطمأنينة وتحقيق الذات.

بالنظر إلى الشكل رقم (١) نلاحظ أن نموذج DMM يفترض أن إرضاء الزبائن مرتبط بمحورين؛ هما التطوير المستمر ووفاء العاملين

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A (١٠٦) replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17, 77-95.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٠٧) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

وطمأنينتهم. وثبت هذا في دراسة [Anderson et al., 1995]. أما في دراسة [Rungtusanatham et al., 1998] فإنه لم يثبت صحة العلاقة بين رضا الزبائن والتطوير المستمر في بيئة الصناعة. وسنحاول من خلال الدراسة الحالية التحقق من هذا الفرض في البيئة الخدمية الحكومية. ويجب أن نذكر أن دراسة [Douglas & Fredendall, 2004] في البيئة الخدمية الصحية لم تثبت صحة هذا الفرض أيضاً. وسنقوم في الدراسة الحالية بقياس نتائج أداء العملية الخدمية عن طريق مؤشرين، هما إرضاء الزبائن والعائد المالي ممثلاً بمدى قدرة المنشأة على تخفيض التكاليف، كما اقترح بعض الباحثين [Arndt & Bigelow, 1995] (١٠٨).

ونفترض في هذا المجال أن التطوير المستمر يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وإرضاء الزبائن. ونلاحظ أيضاً أن الدراسات التي عنيت بتحليل نموذج "بالدريج" للجودة (MBNQA) ركزت على محور إرضاء الزبائن أساساً لأداء المنشآت [Westphal et al., 1997] (١٠٩)؛ Meyer & Collier, 2001 (١١٠).

وسيقوم الفرض السابع بقياس قوة العلاقة بين التطوير المستمر وأداء المنشأة:

الفرض السابع: هناك علاقة إيجابية بين التطوير المستمر للعمليات وأداء المنشآت الحكومية.

في الفرض الأخير الخاص بمحاور نموذج DMM سوف نحاول اختبار

Arndt, M.; Bigelow, B. (1995), The implementation of total quality management in hospitals: How good is the fit? Health Care Management Review, 20(4), 7-14.

Westphal, J., Gulati, R.; Shortell, S. (1997), Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. Administrative Science Quarterly, 42, 366-34.

Meyer, S.; Collier, D. (2001), An empirical test of the causal relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria, Journal of Operations Management, 19, 403-425.

طبيعة العلاقة بين إرضاء الزبائن وشعور العاملين بالطمأنينة وتحقيق الذات. وتم دعم هذا الفرض في دراسة واحدة في البيئة الصناعية [Anderson et al., 1995]^(١١١)، ولم يتم إيجاد الدعم الكافي في البيئة الصناعية في دراسة أخرى [Rungtusanatham et al., 1998]^(١١٢). أما في دراسة [Douglas & Frdendall, 2004]^(١١٣) فقد تم دعم الفرض جزئياً وليس بشكل قاطع. وهذا سوف يكون محور الاختبار في الفرض الثامن:

الفرض الثامن: هناك علاقة إيجابية بين شعور العاملين بالطمأنينة وتحقيق الذات من جهة وأداء المنشأة الخدمية الحكومية من جهة أخرى.

لقد أوضحنا طبيعة المؤسسات الحكومية في الإمارات من حيث كونها محلية واتحادية، ومن الضروري أيضاً قياس مدى وجود الفروق بين متخذي القرار في هاتين الفئتين في مدى ممارسة عناصر الجودة (مقاييس الجودة) المشمولة في محاور النموذج الإداري لديمنج-DMM.

ويجب أن نذكر أن الفرض الأخير يعتبر في الواقع مجموعة من الفروض؛ حيث إن كل فرض يخص مقياساً من مقاييس النموذج الإداري لديمنج-DMM:

الفرض التاسع: هناك ارتباط بين مدى ممارسة المنظمات الحكومية الاتحادية والمنظمات الحكومية المحلية لمقاييس الجودة، النموذج الإداري لديمنج.

Anderson. J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A (١١١) path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. Decision Sciences, 26, 637-658.

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A (١١٢) replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. Journal of Operations Management, 17, 77-95.

Douglas, T.; Frdendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١١٣) model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422.

الإطار المقترح في الدراسة لقياس المحاور والمتغيرات للنموذج الإداري لديمنج:

لقد تم تطوير النموذج الإداري "لديمنج" باستخدام نتائج العديد من الدراسات السابقة ضمن الأبحاث المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة. وبخاصة فقد تمت مراجعة الأبحاث التي اشتملت على محاور مشابهة للمحاور السبعة المقترحة في النموذج الإداري "لديمنج". وقام [Douglas & Fredendall, 2004^(١١٤)] بعرض هذه المصادر البحثية من خلال جدول مختصر. وسنقوم في الدراسة الحالية بتحديث لائحة المصادر هذه، حيث إن هناك أبحاثاً أخرى في مجال إدارة الجودة الشاملة لم يشملها الجدول. ويوضح الجدول رقم (٢) المصادر البحثية للدراسات التي عُنيت بمحاور نموذج "ديمنج-DMM" وكذلك نتيجة معامل الاعتمادية عند استخدام معامل كرونباخ ألفا [Cronbach Alpha] للاعتمادية عند استخدام البيانات المستمدة من البحث الحالي (في البيئة الحكومية في الإمارات العربية المتحدة). وتتضح من معاملات ألفا للاعتمادية أنها عالية بشكل مناسب، وهذا يدل على أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالتناسق الداخلي لعناصرها [Nunnally & Bernstein, 1994^(١١٥)].

ويجب أن نضيف أن جميع الدراسات السابقة التي ساهمت في تطوير نموذج DMM، قد قامت بالفعل بإجراء اختبارات عديدة للتأكد من اعتمادية النموذج ومصداقيته. وسنحاول من خلال هذه الدراسة إجراء اختبارات إضافية للاعتمادية والمصداقية؛ لأن عينة الدراسة (المنشآت الخدمية الحكومية) مختلفة تماماً عن الدراسات السابقة (التي عُنيت - بصورة خاصة - بالبيئة التصنيعية في أمريكا وإيطاليا والبيئة الخدمية الصحية في أمريكا). وهناك اختلاف آخر في هذه الدراسة وهو تغيير بعض المقاييس المستخدمة التي لم تظهر أو تستخدم في الدراسات السابقة. ويوضح الملحق جميع المحاور والمقاييس والعناصر المستخدمة في أداة الدراسة الحالية.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١١٤) model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422.

Nunnally, J.; Bernstein, I. (1994), Psychometric Tehory, third edition, (١١٥) McGraw-Hill.

جدول رقم (٢)

البنية والتركيبية النظرية، والمحاور والمقاييس، والمصادر ومعاملات الاعتمادية

معامل ألفا للاعتدائية في الدراسة الحالية Cronbach Alpha	بعض الدراسات اللاحقة استخدمت المقاييس	الدراسة الرئيسية التي استخدمت المقاييس	المحاور وعدد العناصر (Scale)	البنية والتركيبية (Construct)
0.9142	Anderson et al. (1995) Badri et al. (1995) Douglas and Fredendall (2004) Claver et al. (2003)	Saraph et al. (1989)	دم الإدارة العليا ومشاركتها (٦ عناصر)	الرؤية المستقبلية للإدارة العليا
0.8685	Dauglas et al. (2204)	Zeitz et al. (1997)	فلسفة الجودة (٥ عناصر)	التعاون الداخلي والتعاون الخارجي
0.8792	Badri et al. (1995) Douglas et al. (2004) Kuei et al. (2001)	Saraph et al. (1989)	مشاركة الموردين (٦ عناصر)	التعلم
0.8788	Badri et al. (1995) Douglas et al. (2004) Claver et al. (2003)	Saraph et al. (1989)	تدريبات الجودة الشاملة (٦ عناصر)	
0.9243	Zeitz et al. (1997) Douglas et al. (2004)	Powell (1995)	نتائج الزبائن ومعلوماتهم (٥ عناصر)	
0.9091	Anderson et al. (1995) Badri et al. (1997) Douglas et al. (2004)	Saraph et al. (1989)	الإدارة بالحقائق (٦ عناصر)	إدارة العملية
0.8670	Douglas et al. (2004)	Zeitz et al. (1997)	أساليب الجودة الشاملة (٥ عناصر)	
0.8849	Anderson et al. (1995) Douglas et al. (2004) Badri et al. (1995)	Zeitz et al. (1997)	التطوير المستمر (٣ عناصر)	التطوير المستمر
0.8511	Douglas et al. (2004) Robbins et al. (2002)	Khandwalla (1977)	الاكتشافات الهيكلية (٣ عناصر)	الوفاء للعاملين وانطباعهم الإيجابي
0.927	Badri et al. (Forth Coming (b); Orwig et al., 1997; Donnelly et al., 1995; Wisniewski, 2001	Parasuraman et al. (1985)	إرضاء الزبائن (٥ عناصر)	أداء المنشأة
		Arndt and Bi- gelow, 1995	الأداء المالي (تخفيض التكلفة) (عنصر واحد فقط)	

وكما هو موضح في الجدول رقم (٢) فإن المحاور التي استخدمت للاستعانة بها في الدراسة الحالية لقياس مدى مشاركة الإدارة العليا ودعمها لبرامج الجودة وممارساتها في المنشأة تم تطويرها بواسطة [Saraph et al., 1989]^(١١٦). وتم استخدام هذا المحور وتطويره بواسطة بعض الباحثين فيما بعد كما هو موضح أيضاً. ولقد تم في الدراسة الحالية تطوير المحور بشكل يناسب بيئة المنشآت الخدمية الحكومية، وهي مشابهة لبعض الشيء للمحور الذي استخدمه [Anderson et al., 1995]^(١١٧) في دراسته لنموذج DMM. ونلاحظ أن مقياس المحور أو عناصره تركز بشكل أساسي على مدى مشاركة الإدارة العليا في تطوير جهود الجودة وبرامجها ومدى قيامها بتشجيع الأفراد على ممارستها.

تم استخدام محور خاص لقياس التعاون الداخلي في المنشأة الخدمية الحكومية، وهذا المحور يختلف عن المحور الذي استخدمه [Anderson et al., 1995]. والهدف من هذا المحور هو قياس فلسفة الجودة في المنشأة عن طريق قياس رسالة المنشأة ودور الإدارة العليا والتزامها التام ووعيها في العمل على تجنب الأخطاء. وقد قام [Zeitz et al., 1997]^(١١٨) بتطوير هذا المحور. أما المحور الثاني فيقيس التعاون الخارجي أو العلاقة بالموردين والشركاء الخارجيين ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالجودة في المنشأة الحكومية. ويعكس المحور مدارك المورد ومدى قيام المنشأة الحكومية بتقديم

Saraph, J., Benson, P.; Schroeder, R. (1989), An instrument for measuring (١١٦) the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20, 810-829.

Anderson. J., Rungtunatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A (١١٧) path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

Zeitz, G., Johannesson, R.; Ritchie, J. (1997), An employee survey (١١٨) measuring total quality management practices and culture: Development and culture. *Group & Organization Management*, 22, 414-434.

التزامات تربطها بالموارد لفترة طويلة. ويفترض المحور بالطبع وجود تعاون فاعل بين المنشأة الحكومية والموردين والشركاء الخارجيين.

وضّح [Anderson et al., 1995]^(١١٩) أن التعلّم يعكس مدى تلقي العاملين في المؤسسة التصنيعية للتدريب. واستخدم [Douglas & Fredendall, 2004]^(١٢٠) محورين آخرين مختلفين لقياس تركيبة التعلّم؛ ويقوم المحور الأول بقياس مدى قيام المنشأة بتوفير الفرص للعاملين للتدرب على برامج إدارة الجودة الشاملة وأساليبها. ولعل هذا المحور مناسب بشكل جيد في البيئة الخدمية الحكومية أيضاً حيث إنه يعكس التزام الإدارة؛ أي أنه لا يمكن تقديم خدمات عالية الجودة إذا لم يكن العاملون مسلحين بشكل أفضل بطرق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها.

أما المحور الثاني ضمن تركيبة التعلّم فيقيس مدى قيام المنشأة الخدمية الحكومية بالاستفادة من المعلومات الخاصة بالزبائن ورغباتهم والمعلومات المرتجعة عنهم في تطوير الخدمات المقدمة لهم. وهذا يعكس مدى قيام العاملين بالاستفادة من هذه المعلومات للتعرف الأفضل على المستخدمين لخدماتهم واحتياجاتهم. وهذا بالطبع من شأنه أن يزيد قاعدة المعرفة لديهم ودعمهم ومن ثم توسيع قاعدة التعلّم لديهم.

سوف يتم قياس بنية إدارة العملية بمحورين أساسيين، ونلاحظ أن المحور الأول يعتمد على مفهوم الإدارة بالحقائق. وهو مفهوم مشابه لما استخدمه [Anderson et al., 1995] وكذلك [Douglas & Fredendall, 2004]. ولكننا سوف نقوم بتغيير المحور قليلاً ليشمل أيضاً الطرف الذي يتلقى المعلومات عن الزبائن

Anderson. J., Rungtunatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

إضافة إلى الطرف الذي يقوم باستخدامها، كذلك إذا كانت هذه المعلومات تستخدم بالفعل لإدارة الجودة في المنشأة الحكومية. أما المحور الثاني فيعكس أساليب الجودة الشاملة ويقاس مدى قيام العاملين بالاستفادة من وسائل الجودة وإدارتها في تحسين العملية التي يقومون بها وتطويرها. ولقد تم تطوير هذا المحور في الأساس بواسطة [Zeitz et al., 1997]^(١٢١)، وهو يناسب طبيعة الدراسة الحالية ليعكس مدى استخدام أدوات الجودة في الحياة اليومية، وخاصة لمقدمي الخدمات الذين يتواصلون مع الزبائن بشكل كبير. ونلاحظ أن المحورين يركزان على مدى توافر المعلومات وكذلك الأنشطة وردود الفعل الناتجة عنها لتطوير العمليات المختلفة في المنشأة وإدارتها.

يوضح الجدول رقم (٢) أن تركيبة التطوير المستمر الذي طور بالأساس بواسطة [Zeitz et al., 1997]^(١٢٢) تم استخدامه لاحقاً في دراسات مشابهة. ويعكس هذا المحور مدى اقتناع متخذي القرار في المنشأة الحكومية أن التطوير المستمر هو من مسؤولياتهم الرئيسية ومدى قيامهم بتحليل المعلومات الخاصة بإدارة العمليات المختلفة لتطوير الخدمات وتقديمها بشكل أفضل.

لقد استخدمت البيئة الخاصة بالوفاء للعاملين وانطباعهم الإيجابي عن العمل في دراسة [Douglas & Fredendall, 2004]^(١٢٣) في بيئة الخدمات الصحية. وطور المحور المستخدم بواسطة [Khandwalla, 1977]^(١٢٤) عندما

Zeitz, G., Johannesson, R.; Ritchie, J. (1997), An employee survey (١٢١) measuring total quality management practices and culture: Development and culture. *Group & Organization Management*, 22, 414-434.

Zeitz, G., Johannesson, R.; Ritchie, J. (1997), An employee survey (١٢٢) measuring total quality management practices and culture: Development and culture. *Group & Organization Management*, 22, 414-434.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٢٣) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

Khandwalla, P. (1977), *The design of organizations*. New York: Harcourt (١٢٤) Brace Jovanovich, Inc.

قام بدراسة الهيكل التنظيمي للمنشآت وتصميم المنظمة. ويعتمد المقياس على تحليل الهيكل الخاص بالعمل بشكل استكشافي. والافتراض هنا أن العاملين الذين تتوفر لديهم الفرصة للوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها لتأدية واجباتهم يولد لديهم انطباع إيجابي أكثر مقارنة بالعاملين الذين يواجهون الصعوبة في الحصول على تلك المعلومات. وهذا المفهوم يلاقي دعماً أيضاً في دراسة [Robbins et al., 2002]^(١٢٥) من خلال نموذج "إعطاء السلطة للموظف" الذي يفترض أن إعطاء السلطة للعامل يولد لديه روحاً وانطباعات إيجابية في القيام بمسؤولياته بشكل أفضل وبراحة نفسية تامة نسبياً.

إن النموذج الإداري "لديمنج" يحتوي على ثلاثة متغيرات لقياس المخرجات من العملية الإنتاجية، وهي التطوير المستمر، والوفاء للعاملين وانطباعاتهم، وإرضاء المستهلكين. أما [Douglas & Fredendall, 2004] فقاما بإضافة متغيران آخرين في بيئة الخدمات الصحية (الأداء المالي ومقياس رقمي للمحاسبة الخاصة بالمنشآت الصحية الأمريكية). أما في الدراسة الحالية في البيئة الحكومية الإماراتية فإننا سوف نضيف متغيراً ليعكس أداء المنشأة في مقدرتها على التحكم وتخفيض التكاليف مقارنة بالمنشآت الأخرى. ولعل هذا المؤشر يليق بالبيئة الحكومية بشكل أفضل مقارنة بالإيرادات أو الأرباح؛ لأنها في الأساس مؤسسات لا تهدف إلى الربحية، وهناك دعم لاستخدام التكاليف مؤشراً للأداء الحكومي في العديد من الدراسات الأخرى [Davison & Grievs, 1996]^(١٢٦). وهناك دراسات أخرى نادت

Robbins, T. L., Crino, M. D.; Fredendall, L. D. (2002), An integrative (١٢٥) model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-433.

Davison, J.; Grievs, J. (1996), Why should local government show an (١٢٦) interest in service quality? *The TQM Magazine*, 8(5), 32-38.

بضرورة استخدام مؤشرات مالية بشكل أو بآخر في تقييم أداء المنشآت الخدمية [Powell, 1995^(١٢٧)؛ Ramanujam et al., 1986^(١٢٨)].

وسنقوم في الدراسة الحالية بقياس إرضاء الزبائن عن طريق انطباع المشترك في الدراسة عن أداء منشأته على هذا المؤشر. ولعل من المناسب أن يستخدم هذا المقياس في الدراسة الحالية وخاصة أن المنشأة الحكومية المشتركة في الدراسة ممثلة بعدة مشتركين. وبالطبع، لإضفاء نوع من الشفافية والموضوعية فإننا سوف نحاول أن نطلب من كل منشأة حكومية ضرورة اختيار مشتركين من عدة مستويات إدارية، ومن ثم سوف يكون مؤشر إرضاء الزبائن ممثلاً بانطباعات في عدة مستويات إدارية، وهذا سوف يقلل التباين في الانطباعات ومن ثم في الردود. وسنحاول استخدام المحاور الخمسة التي استخدمها [Parasuraman et al., 1985^(١٢٩)] في نموذج SERVQUAL لهذا الغرض.

وهناك العديد من الدراسات التي استخدمت مقياس SERVQUAL لقياس مؤشر إرضاء الزبائن في المؤسسات الحكومية [Orwig et al., 1997^(١٣٠)؛ Donnelly et al., 1995^(١٣١)؛ Wisniewski, 2001^(١٣٢)]. وأيدت تلك الدراسات

Powell, T. (1995), Total quality management as competitive advantage: A (١٢٧) review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.

Ramanujam, V., Venkatraman, N.; Camillus, J. (1986), Multi-objective (١٢٨) assessments of effectiveness of strategic planning. *Academy of Management Journal*, 29,347-372.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985), A conceptual model (١٢٩) of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.

Orwig, R.; Pearson, J.; Cochran, D. (1997), An empirical investigation into (١٣٠) the validity of SERVQUAL in the public sector; *Public Administration Quarterly*, (spring), 54-68.

Donnelly, M.; Wisniewski, M.; Dalrymple, J.; Curry, A. (1995), Measuring (١٣١) service quality in local government: the SERVQUAL approach. *International Journal of Public Sector Management*, 8(7), 15-20.

Wisniewski, M. (2001), Assessing customer satisfaction with local authority (١٣٢) services using SERVQUAL. *Total Quality Management*, 12(7/8), 995-1002.

بالفعل جدوى تطبيق SERVQUAL في المجال الحكومي. وعلى الرغم من أن المقياس في شكله الأولي [Parasuraman et al., 1985] يضم (٢٢) عنصراً ضمن خمسة محاور رئيسية، فإننا سوف نقوم في هذه الدراسة باستخدام المحاور الخمسة (وهي الملموسات والماديات، والمصدقية والاعتمادية، والاستجابية، والأمان والتعهد، والتعاطف والإنسانية) وذلك بوصفها محاور شاملة وفردية.

وقد تم استخدام متغيرين آخرين بوصفهما متغيرين للرقابة **Control Variables**، ويتم ذلك بالطبع للأخذ في الاعتبار حجم المنشأة الحكومية من جهة وطبيعتها من جهة أخرى. ونلاحظ أن [Douglas & Fredendall, 2004] (١٣٣) استخدمت عدد الأسرة في المستشفى بوصفها متغيراً لتمييز حجم المنشأة الصحية، وهناك دراسات أخرى أيضاً استخدمت هذا المتغير في المنشآت الصحية [Ketchen et al. 1993] (١٣٤).

وسوف نقوم في الدراسة الحالية باستخدام عدد العاملين في المنشأة بوصفه متغيراً للرقابة ولتمييز حجم المنشأة الحكومية. وهناك العديد من الدراسات التي استخدمت أيضاً عدد العاملين في المنشأة لتعكس حجمها [O'Regan & Ghobadian, 2004] (١٣٥)؛ [Prabhu & Robson, 2000] (١٣٦) وسوف يستخدم أيضاً متغير ثان للرقابة يتمثل في كون المنشأة حكومية اتحادية أو محلية. ويرى بعض الباحثين أن طبيعة المنشأة يعتبر متغيراً في مثل هذه الدراسات إذا تم تحديد المتغير

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٣٣) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

Ketchen, D., Thomas, J.; Snow, C. (1993), Organizational configurations (١٣٤) and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36, 1278-1313.

O'Regan, N.; Ghobadian, A. (2004), Testing the homogeneity of SMEs: (١٣٥) The impact of size on managerial and organizational processes. *European Business Review*, 16(1), 64-77.

Prabhu, V.; Robson, A. (2000), Achieving service excellence - measuring the (١٣٦) impact of leadership and senior management commitment, *Managing Service Quality*, 10(5), 307-317

الذي يميز المنشأة من الأخرى [Zajac & Shortell, 1989]^(١٣٧). ولعل الذي يميز المنشآت الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة هي أهداف هذه المنشآت والموارد التي تحصل عليها لتأدية وظائفها. ويعتبر نوع الموارد التي تتلقاها هذه المنشآت مبنية بشكل كبير على كونها اتحادية أو محلية. فهناك منشآت حكومية محلية (في دبي وأبو ظبي والشارقة مثلاً) تحصل على موارد أعلى بكثير من تلك التي تحصل عليها المنشآت الحكومية الاتحادية المقارنة. والعكس صحيح في بعض المنشآت الحكومية الاتحادية الأخرى حيث إن أهدافها أشمل في بعض الأحيان من أهداف المنشآت المحلية (على سبيل المثال وزارة الدفاع ووزارة الداخلية ووزارة التعليم).

تطوير النموذج الإداري "لديمنج DMM" بالاستعانة بنموذج "بالدريج MBNQA" للجودة:

ظهرت في الآونة الأخيرة عدة دراسات قامت بتحليل العلاقات التي اقترحت ضمن النموذج العام لبالدريج للجودة (MBNQA): [Flynn & Saladin, 2001]^(١٣٨)؛ (b) Badri et al., (forthcoming)^(١٣٩)؛ Badri et al., Winn & Pannirselvam et al., 1998^(١٤٠)؛ (a) (forthcoming)^(١٤١).

Zajac, E.; Shortell, S. (1989), Changing generic strategies: Likelihood, direction, (١٣٧) and performance implications. Strategic Management Journal, 10, 413-430.

Flynn, B. B.; Saladin, B. (2001), Further evidence on the validity of theoretical models (١٣٨) underlying the Baldrige criteria. Journal of Operations Management, 19, 617-652.

Badri, M. The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (١٣٩) Framework: Empirical Test and Validation, fourthcoming (b): International Journal of Quality and Reliability Management.

Badri, M. Abdulla, M.; Al Khaili, M. Quality of medical care in UAE hospitals (١٤٠) utilizing the Malcolm Baldrige Quality Award dimensions in healthcare, fourthcoming (a): Journal of Gulf and Arab Peninsula Studies (University of Kuwait).

Pannirselvam, G.; Siferd, S.; Ruch, W. (1998), Validation of the Arizona (١٤١) Governor's Quality Award criteria: a test of the Baldrige criteria, Journal of Operations Management, 16, 529-550.

Cameron, 1998^(١٤٢) وفي جميع هذه الدراسات تم استخدام مسميات موحدة للتركيبات المختلفة للنموذج وفي مختلف البيئات الخدمية أو الصناعية.

ويلاحظ كل من [Wilson & Collier, 2000]^(١٤٣) أن نموذج "بالدريج MBNQA" يعتبر شاملاً أكثر إذا قورن بالنموذج الإداري "لديمنج-DMM". ويضيف الباحثان أن نموذج بالدريج يفترض علاقات أكبر بين التركيبات المختلفة. ولكن يجب أن نذكر أن النموذجين يركزان بشكل أساسي على عنصر القيادة والرؤية المستقبلية لها في ممارساتها للجودة. ويجتمع النموذجان أيضاً في التركيز على إدارة العملية وإرضاء الزبائن والأفراد والمخرجات كتركيبات أساسية. وحيث إنه من الواضح وجود دراسات قيّمة لبالدريج فإن نتائج تلك الدراسات من الممكن أن يستعان بها لتطوير النموذج الحالي "لديمنج". وهذا بالفعل ما قام به كل من [Douglas & Fredendall, 2004]^(١٤٤) عن تطبيق النموذج الإداري المطور "لديمنج" في مجال الخدمات الصحية. ولقد قام الباحثان بتطوير النموذج بالاستعانة ببعض العلاقات الإضافية التي وجدت في النموذج الشامل "لبالدريج"، وكانت محض دراسة هذه الأبحاث التي ذكرت. ويضيف كل من [Bell & Keys, 1998]^(١٤٥) أن نموذج "بالدريج" مرّ بمراحل قوية إحصائياً في مرحلة بنائها، وهذه الحقيقة تجعل منها مرجعاً مهماً للدراسات

Winn, B.; Cameron, K., (1998), "Organizational quality: an examination of (١٤٢) the Malcolm Baldrige quality framework", Research in Higher Education, 39 (5), 491-512

Wilson, D.; Collier, D. (2000), An empirical investigation of the Malcolm (١٤٣) Baldrige National Quality Award Casual Model. Decision Sciences, 31, 361-383.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٤٤) model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422.

Bell, R.; Keys, B. (1998), A conversation with Curt W. Reimann on the (١٤٥) background and future of the Baldrige award. Organizational Dynamics, 26(4), 51-61.

الأخرى التي تعنى بإدارة الجودة. يذكر كل من [Meyer & Collier, 2001]^(١٤٦)؛ [Wilson & Collier, 2000]^(١٤٧) أن تركيبة القيادة هي التي تقود النظام كله وتخلق المخرجات في نموذج "بالدريج" عند تطبيقها في مجال الخدمات الصحية. ويوافق أيضاً هذه النتيجة كل من [Badri et al., forthcoming (b)]^(١٤٨) عند تطبيق النموذج في المجال الخدمي في مؤسسات التعليم العالي في الإمارات. ونلاحظ أن نموذج "ديمنج" أيضاً يبدأ بتركيبته للرؤية المستقبلية للإدارة بوصفها عنصر (قيادة) لباقي التركيبات في النموذج.

الأساس النظري المتين لنموذج "بالدريج" يدعونا أيضاً إلى أن نختبر إمكانية وجود مسارات أخرى بين التركيبات السبعة المقترحة في النموذج الإداري "لديمنج-DMM"، بالإضافة إلى تلك المسارات الموضحة في الشكل رقم (١). وهذا الاقتراح مدعوم أيضاً من قبل الباحثين [Anderson et al., 1995]^(١٤٩)، وكذلك [Douglas & Fredendall, 2004]^(١٥٠).

وتدعو دراسة كل من [Badri et al., - forthcoming (b)] ودراسة [Meyer & Collier, 2001]^(١٥١) إلى ضرورة اختبار مسارات أخرى إضافية

Meyer, S.; Collier, D. (2001), An empirical test of the casual relationships (١٤٦) in the Baldrige Health care pilot criteria. *Journal of Operations Management*, 19, 403-425.

Wilson, D.; Collier, D. (2000), An empirical investigation of the Malcolm (١٤٧) Baldrige National Quality Award Casual Model. *Decision Sciences*, 31, 361-383.

Badri, M. The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (١٤٨) Framework: Empirical Test and Validation, forthcoming (b): *International Journal of Quality and Reliability Management*.

Anderson, J., Rungtunatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A path (١٤٩) analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٥٠) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

Meyer, S.; Collier, D. (2001), An empirical test of the casual relationships in the (١٥١) Baldrige Health care pilot criteria. *Journal of Operations Management*, 19, 403-425.

ناتجة من تركيبة القيادة إلى التركيبات الأخرى في نموذج "بالدريج" وخاصة بين القيادة من جهة والنتائج أو المخرجات، وكذلك إرضاء الزبائن من جهة أخرى. ويجب أن نذكر أن دراسة [Wilson & Collier, 2001]^(١٥٢) لم تجد أي علاقة إحصائية بين تركيبة القيادة والنتائج وإرضاء الزبائن. أما دراسة [Badri et al., forthcoming (b)] فقد أثبتت صحة الفرض بوجود علاقة ذات معنوية عالية عند تطبيق النموذج في بيئة التعليم العالي.

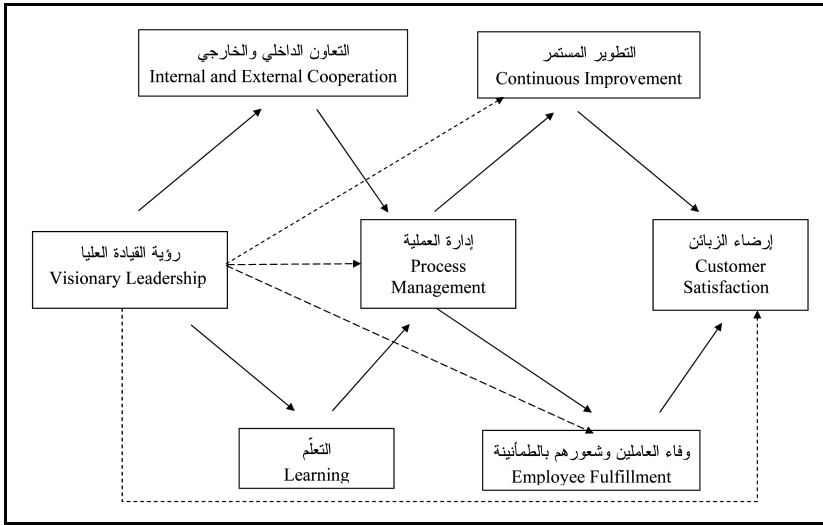
وتوصل كل من [Meyer & Collier, 2001] إلى وجود هذه العلاقة أيضاً خلال دراستهما باستخدام عينة كبيرة في مجال الخدمات الصحية. بالإضافة إلى ذلك فقد توصل إلى تلك النتيجة أيضاً كل من [Flynn & Saladin, 2001]^(١٥٣) من خلال التطبيق على عينة للمنشآت الصناعية. وبالإشارة إلى هذه الظواهر التي تؤيد إمكانية وجود هذه العلاقة بين القيادة وإرضاء الزبائن والمخرجات العملية، كان لابد أيضاً أن يجري تغيير بسيط لنموذج "ديمنج" ومن ثم اختبار هذه العلاقة أيضاً خلال الدراسة الميدانية الحالية في البيئة الحكومية. من ناحية أخرى هناك خمس دراسات أثبتت صحة وجود علاقة بين إدارة العملية والمخرجات [Douglas al Fredendall, 2004]^(١٥٤)؛ Meyer & Collier., 2001; Wilson & Collier, 2000; Flynn & Saladin, 2001; Badri et al.- forthcoming (b)]. ومن ثم سوف نقوم في هذه الدراسة باختبار العلاقات في البنية الخدمية الحكومية في الإمارات لتأكيد صحة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات التي تمت مراجعتها أو عدم تأكيدها. ويوضح الشكل رقم (٢) طبيعة

Wilson, D.; Collier, D. (2000), An empirical investigation of the Malcolm (١٥٢) Baldrige National Quality Award Casual Model. Decision Sciences, 31, 361-383.

Flynn, B. B.; Saladin, B. (2001), Further evidence on the validity of (١٥٣) theoretical models underlying the Baldrige criteria. Journal of Operations Management, 19, 617-652.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٥٤) model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422.

العلاقات الإضافية التي نقوم باختبارها. وسوف نطلق على هذا الشكل اسم النموذج المطور "لديمنج" الذي أخذ في الحسبان بعض النتائج التي تم التوصل إليها خلال الدراسات التي أجريت لنموذج "بالدريج".



شكل (٢) – الإطار المطور لإدارة الجودة في المنشآت الحكومية

عينة الدراسة وجمع البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بواسطة فريق من الباحثين، وذلك ضمن دراسة شاملة استهدفت قياس ممارسات الجودة بحسب نموذج "ديمنج-DMM" في المنشآت الحكومية وغير الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتركز هذه الدراسة على المنشآت الحكومية فحسب، حيث سيتم تحليل البيانات لاختبار الفروض.

تم في البداية إعداد قائمة بالدوائر الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وبدأت عملية تعرف مدى استعداد المنشأة الحكومية للاشتراك في الدراسة وإعطاء نبذة مختصرة عن موضوعه بمكالمة هاتفية مع مسؤول في الإدارة العليا في تلك المنشآت الحكومية. وبعد شرح أهداف الدراسة طلب منه

السماح لفريق الدراسة بزيارة المنشأة وتوزيع الاستبانة على بعض المديرين في مستويات مختلفة من المنشأة.

وبالنسبة للمنشآت الحكومية التي وافقت على المشاركة في الدراسة تم توزيع ١٢١٨ استبانة على مديرين في مستوى يؤهلهم للمشاركة في الدراسة. وبعد عملية المقابلات وتوزيع الاستبانة وتجميعها، تم الحصول على ٥٦٨ استبانة قابلة للاستخدام في هذه الدراسة (نسبة الرد ٤٦,٦٣٪). بلغ عدد المنشآت الحكومية الاتحادية ٢٦ منشأة، في حين بلغ عدد المنشآت الحكومية المحلية ٤٢ منشأة. وبلغ عدد العينات من المنشآت الحكومية الاتحادية نحو ٢٥٧ عينة و ٣١١ عينة من المنشآت الحكومية المحلية. وشملت المنشآت الحكومية الاتحادية جميع الوزارات (على سبيل المثال لا الحصر: وزارة العدل، والبترو، والهجرة، والخارجية، والعمل، والمواصلات، والتخطيط، والكهرباء، والماء، والداخلية، والصحة، والتعليم، والتعليم العالي، والزراعة، والصناعة، والاقتصاد، والدفاع). وشملت المنشآت الحكومية الاتحادية أيضاً مؤسسات أخرى تابعة لبعض هذه الوزارات أو مستقلة مثل المصرف المركزي وديوان المحاسبة.

أما المنشآت الحكومية المحلية فشملت منشآت مثل: دوائر الدفاع المدني، ودوائر الكهرباء المحلية، والشرطة المحلية، والبلديات وغرف التجارة، والمناطق الحرة، ودوائر السياحة، ودوائر الموانئ، والمحاكم، والطيران المدني. وهذه المنشآت منتشرة في كل إمارة من إمارات الدولة.

كان متوسط العمر لعينة المنشآت الحكومية الاتحادية ٣٧,٦ سنة، في حين بلغ متوسط أعمار عينة المنشآت الحكومية المحلية ٣٤,٩ سنة. اشتملت العينات المشتركة في الدراسة على ٤٥١ ذكراً و ١١٧ أنثى، وكانت نسبة المتزوجين نحو ٨٧,١٤ في المئة. وبلغت نسبة الذين يحملون شهادات جامعية نحو ٩٦,٦٥ في المئة. وكان عدد المنشآت الحكومية الاتحادية التي يوجد فيها قسم

خاص بالجودة نحو ١٧ منشأة، في حين بلغ عدد المنشآت الحكومية المحلية نحو ١٩ منشأة.

طريقة البحث والتحليل:

استعين بنموذج المعادلات الهيكلية - (Structural Equations Modeling) SEM لتقدير العلاقات التي تم فرضها خلال الشكل رقم (١) وذلك باستخدام برنامج LISREL. ويقوم نموذج SEM بالمزج بين طريقة التحليل المساري (Path Analysis) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) في طريقة تناسب الافتراضات المعطاة خلال الأسهم المتعددة في الشكل رقم (١) [Joreskog & Sorbom, 1993]^(١٥٥). ومن ثم فإنه يتم التركيز على طبيعة العلاقة (من حيث القوة والاتجاه) بين التركيبات السبعة ضمن نموذج "ديمنج-DMM" الإداري. ويتم استخدام أسلوب (Maximum Likelihood) في عملية التقدير هذه، وهو أسلوب شائع في هذا المجال، ويستخدم بواسطة أغلب البرامج الإحصائية المتقدمة [Hair et al., 1995]^(١٥٦). ويستخدم عدة مقاييس لاختبار مدى مطابقة النموذج الهيكلي المساري، منها مربع كاي (Chi-Square) وكذلك مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index - CFI). ويرأوح مؤشر (CFI) بين الصفر والواحد الصحيح؛ حيث إن المؤشر القريب من الواحد الصحيح يبشر بنموذج ممتاز في المطابقة [Bentler, 1990]^(١٥٧)؛ Excellent Fit Marsh et al., 1988^(١٥٨). وأوصى العديد من

Joreskog, K.; Sorbom, D. (1993), LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Chicago: Scientific Software International, Inc.

Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; Black, W. (1995), Multivariate Data Analysis, Fourth Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Bentler, P. (1990), Comparative fit indexes in structural models. Psychological Bulletin, 107, 237-246.

Marsh, H., Balla, J.; McDonald, R. (1988), Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. Psychological Bulletin, 103, 391-410.

الباحثين بأهمية استخدام مؤشر (CFI) في مثل هذه الدراسات [Medsker et al., 1994^(١٥٩)]. وهذا يعني أن التحليل الهيكلي سوف يقوم باختبار الفروض الثمانية الأولى. أما الفرض التاسع الخاص بالبيئة الحكومية في الإمارات والفرق بين المنشآت الاتحادية والمحلية فنقوم باستخدام تحليل (t) لإيجاد الفروق بين المجموعتين، وسوف يتم احتساب قيمة الاختبار وكذلك مستوى المعنوية للفرق بين المجموعتين. ونقوم أيضاً بعرض المتوسط الحسابي لكل مجموعة من هذه المنشآت الحكومية.

النتائج:

نتيجة تحليل المعادلات الهيكلية لنموذج "ديمنج" DMM الشامل:

لقد قمنا باستخدام مقاييس متعددة لكل تركيبة، ونوضح نتائج تحليل المعادلات الهيكلية لنموذج "ديمنج-DMM" الإداري في الجدول رقم (٣). ويقيس النموذج الشامل معامل لكل مسار تم افتراضه [(مجموع المسارات يساوي ٢٠ مساراً بين المتغيرات الاستكشافية (أو المقاييس)]. يوضح اختبار مربع كاي أن المعامل يساوي (٢٥٣١,٨) مع (١٢٠٤) درجات الحرية وبدرجة معنوية (P=0.001). وكما ذكرنا سابقاً، تم اختبار النموذج الشامل باستخدام CFI، وكانت القيمة تساوي (0.84)، وهي قيمة جيدة تشير إلى أن النموذج يتمتع بمطابقة (Fit) عالية في ظل البيانات الحكومية من بيئة الإمارات.

نتائج اختبار فروض الدراسة الخاصة بالنموذج:

الجدول رقم (٣) يحتوي على نتائج التحليل الهيكلي وتقديرات المسارات المختلفة في النموذج. وسوف نقدم في هذا المجال توضيحاً بنتائج كل فرض من الفروض الثمانية الخاصة بنموذج "DMM" في البيئة الحكومية. وحيث إننا استخدمنا مقاييس متعددة لبعض التركيبات فإنه لا بد من توضيح كل فرض على حدة.

Medsker, G., Williams, L., & Holahan, P. (1994), A review of current practices (١٥٩) for evaluating casual models in organizational behavior and human resources management research. Journal of Management, 20, 439-464.

جدول رقم (٣) نتائج تحليل المعادلات الهيكلية للنموذج الإداري "الديمج" "

البيئية التركيبية	المتغيرات الاستدلالية	فلسفة الجودة	مشاركة الموردین	تدريبات الجودة الشاملة	نتائج الزبائن ومعلوماتهم	الإدارة بالحقائق	أساليب الجودة الشاملة	التطوير المستمر	الاكتشافات الهيكلية	إرضاء الزبائن	الأداء المالي
الرؤية المستقبلية للإدارة	دعم الإدارة العليا ومشاركتها	٠,١٣***	٠,١٠***	٠,٧٤***	٠,٦٤***	٠,٢٠**	٠,٢٧***	٠,٥٧***	٠,٣١**	٠,٥١***	٠,٥٢***
التعاون الداخلي والخارجي	فلسفة الجودة	٠,٢١**	٠,٢٠**	٠,٥٧***	٠,٢٦**	٠,٢٦**	٠,٢٦**	٠,٥٧***	٠,٢٩**	٠,٣١**	٠,٣١**
التعلم	تدريبات الجودة الشاملة	٠,٢١***	٠,٢١***	٠,٥٥***	٠,٢١***	٠,٢١***	٠,٥٥***	٠,٥٥***	٠,٢٩**	٠,٣١**	٠,٣١**
إدارة العملية	أساليب الجودة الشاملة	٠,٢٩**	٠,٢٩**	٠,٥٦***	٠,٢٩**	٠,٢٩**	٠,٥٦***	٠,٥٦***	٠,٢٩**	٠,٣١**	٠,٣١**
التطوير المستمر	التطوير المستمر	٠,٢٩**	٠,٢٩**	٠,٥٦***	٠,٢٩**	٠,٢٩**	٠,٥٦***	٠,٥٦***	٠,٢٩**	٠,٣١**	٠,٣١**
الوفاء للعملاء وانضامهم	الاكتشافات الهيكلية	٠,٢٩**	٠,٢٩**	٠,٥٦***	٠,٢٩**	٠,٢٩**	٠,٥٦***	٠,٥٦***	٠,٢٩**	٠,٣١**	٠,٣١**

(**) p < 0,01 (***) p < 0,001

الفرض الأول: يؤكد الفرض الأول أن القيادة الحكيمة ذات الأفق الواسع والرؤية الثاقبة تؤدي إلى نسب أعلى من التعاون الداخلي والتعاون الخارجي. وكما أوضحنا مسبقاً فإننا استخدمنا مقياسين لقياس هذه العلاقة؛ المقياس الأول وهو "فلسفة الجودة" يؤثر على التعاون الداخلي والخارجي بشكل كبير، وبلغت قيمة [t=10.43] بمعنوية [p<0.001]. أما المقياس الثاني ضمن تركيبة الرؤية المستقبلية للإدارة وهي "مشاركة الموردين والعلاقة معهم" فإن له تأثير أيضاً بمعنوية إحصائية واضحة [t=10.11] بمعنوية [p<0.001]. وهذه النتائج تؤدي إلى قبول الفرض الأول.

الفرض الثاني: يحاول الفرض الثاني اختبار طبيعة العلاقة بين الرؤية المستقبلية للإدارة العليا مع التعلّم في المنشأة الحكومية. ولقد تم تمثيل تركيبة التعلّم بمقياسين وهما "تدريبات الجودة الشاملة" و"نتائج الزبائن ومعلوماتهم".

وتشير النتائج إلى أن الرؤية المستقبلية للإدارة العليا ترتبط مع المقياسين بإحصائية معنوية عالية حيث تحقق [t=13.79] بمعنوية [p<0.001] مع مقياس تدريبات الجودة الشاملة، في حين تحقق [t=10.94] بمعنوية [p<0.001] مع مقياس نتائج ومعلومات مستمدة من الزبائن. وهذه النتائج تؤكد قبول الفرض الثاني.

الفرض الثالث: يقترح الفرض الثالث أن مقياسي التعاون الداخلي والتعاون الخارجي يرتبطان بتركيبة إدارة العملية. وكما ذكرنا، فإنه تم استخدام مقياسين لتركيبية التعاون الداخلي والخارجي (فلسفة الجودة، ومشاركة الموردين). وتم استخدام مقياسين أيضاً لتركيبية إدارة العملية وهما ("الإدارة بالحقائق" و"أساليب الجودة الشاملة"). وتشير النتائج إلى أنه لا توجد علاقة بين مشاركة الموردين بأي من مقياسي إدارة العملية؛ حيث نلاحظ أن قيمة (t) للمقياسين منخفضة جداً [t=1.55] للمقياس الخاص بإدارة الحقائق، و [t=1.59] للمقياس الخاص بأساليب الجودة الشاملة. وبالعكس فنلاحظ وجود علاقة بمعنوية

إحصائية عالية لمقياسي إدارة العملية [t=9.45 بمعنوية $p < 0.001$] مع مقياس الإدارة بالحقائق، و [t=5.71 بمعنوية $p < 0.001$] مع مقياس أساليب الجودة الشاملة. وهذا قد يؤدي إلى قبول الفرض الثالث ولكن بدرجة متوسطة فقط وليس بشكل كامل.

الفرض الرابع: الفرض الرابع معني بمدى علاقة تركيبة التعلّم (مقياسي تدريبات الجودة الشاملة ونتائج الزبائن ومعلوماتهم) مع تركيبة إدارة العملية (مقياسي الإدارة بالحقائق وأساليب الجودة الشاملة). وتشير النتائج إلى أن مقياس تدريبات الجودة الشاملة يرتبط إيجابياً مع الإدارة بالحقائق. [p < 0.01, t = 6.01]، وكذلك مقياس أساليب الجودة الشاملة [p < 0.01, t = 5.60]. وتم الوصول إلى النتيجة نفسها بالنسبة لعلاقة مقياس نتائج الزبائن ومعلوماتهم مع مقياسي تركيبة إدارة العملية: [p < 0.001, t = 10.32] مع مقياس الإدارة بالحقائق و [p < 0.001, t = 9.29] مع مقياس أساليب الجودة الشاملة. وهذا يدعونا إلى قبول الفرض الرابع.

الفرض الخامس: يشير هذا الفرض إلى وجود علاقة بين تركيبة إدارة العملية بمقياسيها (الإدارة بالحقائق وأساليب الجودة الشاملة) مع تركيبة التطور المستمر التي مثلت بمقياس واحد فقط. وتشير النتائج إلى وجود مؤشرات إحصائية بمعنويات عالية على صحة هذا الفرض حيث نلاحظ أن مقياس الإدارة بالحقائق تحقق [p < 0.001, t = 8.85] في حين أن مقياس أساليب الجودة الشاملة تحقق [p < 0.001, t = 9.38]، وهذه النتائج تعني بلا شك قبول الفرض الخامس.

الفرض السادس: يقترح هذا الفرض وجود علاقة بين تركيبة إدارة العملية وتركيبية وفاء العاملين وانطباعهم وشعورهم بتحقيق الذات. وتشير النتائج إلى أنه بالفعل هناك علاقة موجبة بين التركيبتين؛ حيث بلغت قيمة الاختبار مع مقياس الإدارة بالحقائق [p < 0.001, t = 13.70] وبلغت القيمة مع مقياس أساليب

الجودة الشاملة [p < 0.001, t = 9.46]. وهذه النتائج تعني قبول الفرض السادس بدون شك.

الفرض السابع: يحاول الفرض السابع اختبار العلاقة بين تركيبة التطوير المستمر مع تركيبة أداء المنشأة الحكومية (أو تركيبة مخرجات المنشأة). وكما ذكرنا فإن مقياس الأداء ممثل بمقياسين هما إرضاء الزبائن والأداء المالي المقارن. وتشير النتائج إلى وجود مؤشرات إيجابية عن وجود هذه العلاقة الإيجابية بالفعل [p < 0.01, t = 5.87] مع مقياس إرضاء الزبائن، و [p < 0.01, t = 6.14] مع مقياس الأداء المالي والخاص بالتكلفة. وهذه النتائج تدعونا إلى قبول هذا الفرض.

الفرض الثامن: يحاول الفرض الأخير الخاص بالنموذج الإداري "الديمنج-DMM" قياس نوع العلاقة بين تركيبة وفاء العاملين وانطباعهم وشعورهم بتحقيق الذات مع تركيبة أداء المنشأة الخدمية (بمقياسي إرضاء الزبائن والأداء المالي الخاص بالتكلفة). وتشير النتائج إلى وجود إشارات قوية حول هذه العلاقة الإيجابية: [p < 0.001, t = 8.32] مع مقياس إرضاء الزبائن، و [p < 0.001, t = 8.54] مع مقياس الأداء المالي الخاص بالتكلفة. هذه النتائج تدعونا لقبول الفرض الثامن.

الفرض التاسع: كما ذكرنا سابقاً، فإن الفرض التاسع غير معني باختبار العلاقات لنموذج "الديمنج-DMM"، بل هو يحاول تعرف مدى اختلاف المنشآت الحكومية الاتحادية والمحلية في ممارساتها لمقاييس الجودة أو عدم اختلافها؛ أي أن هذا الفرض معني بطبيعة تنظيم الجهاز الحكومي في الإمارات العربية المتحدة، ومن ثم بالتزامات كل من التصنيفين الرئيسيين تجاه الجودة في خدماته، مع اختلافهما. وسنحاول في هذا المجال أن نجري سلسلة من اختبارات (t) لتعرف مدى الاختلاف بين التصنيفين. ولعله من الأفضل أن

نتطرق لكل عنصر من عناصر كل تركيبة بدلاً من التركيز على التركيبة فقط وذلك لتعرف الموقف بشكل تفصيلي نظراً لعدم وجود أية دراسات سابقة من هذا النوع في البيئة الحكومية في الإمارات العربية المتحدة.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية واختبار (t) للمقياس الخاص بالرؤية المستقبلية للإدارة (القيادة)

مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط الحسابي		المقياس: دعم الإدارة العليا ومشاركتها
		المنشآت المحلية	المنشآت الاتحادية	
٠,٠٠٠	١٠,٢٠٣	٤,٦٤٩٥	٣,٩٣١١	الإدارة العليا وتحملها لمسؤولية ممارسة الجودة في المنشأة
٠,١٣٠	١,٥١٨	٣,٩٨٣٩	٣,٨٤٨٢	اشترك رؤساء الأقسام والوحدات في عمليات تطوير الجودة
٠,٠٠٠	٤,٢٣٩	٤,٢٥٠٨	٣,٩٠٢٧	وجود أهداف واضحة للإدارة العليا لممارسة الجودة
٠,٠٢٣	٢,٢٨٤	٤,١٢٨٦	٣,٩٢٦١	شمولية تحديد أهداف الجودة على جميع المستويات الإدارية والمراحل
٠,٠٠٠	١١,٤٩٢	٤,٦٢٧٠	٣,٨٣٢٧	التركيز على أهمية الجودة وعدم التخلي عنها لمجرد التكلفة العالية
٠,٠٠٠	٦,٨٤٢	٣,٩٤٨٦	٣,٢٥٦٨	مراجعة مواضيع خاصة بالجودة خلال اجتماعات الإدارة العليا

أ - الرؤية المستقبلية للإدارة (القيادة):

يوضح الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي لممارسات الجودة بحسب نموذج ديمنج-DMM للمنشآت الحكومية الاتحادية والمحلية في الإمارات العربية المتحدة. ويحتوي الجدول أيضاً على نتائج اختبار (t) ودرجة المعنوية لهذا الاختبار. وتوضح أرقام الجدول وجود فروق معنوية ($p < 0.000$) لأربعة عناصر ضمن المقياس، وهناك عنصر واحد يتمتع بقيمة (t) بمعنوية إحصائية ($p < 0.023$). وهذه النتائج قد تعني عدم قبول الفرض التاسع الخاص بتشابه

الفئتين الاتحادية والمحلية في دعم الإدارة العليا ومشاركتها لها لخمس عناصر من أصل ستة عناصر.

جدول رقم (٥)
المتوسطات الحسابية واختبار (t) لمقاييس تركيبيّة
التعاون الداخلي والتعاون الخارجي

مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط الحسابي		المقياس: فلسفة الجودة
		المنشآت المحلية	المنشآت الاتحادية	
٠,٠٠٠	١١,٥٢٥	٣,٧٥٢٤	٣,٠٣٥٠	الالتزام القوي والواضح للجودة على جميع المستويات والمراحل
٠,٠٠٠	١٠,٢٠٣	٢,٦٤٩٥	٢,٠٣١١	إلمام جميع الأفراد برسالة المنشأة الحكومية
٠,٠٠٠	٧,٨٦٠	٤,٣٥٦٩	٣,٧١٩٨	اهتمام العاملين بضرورة ممارسة الجودة
٠,٠٠٤	٧,٧٨٤	٤,٣١٨٣	٣,٦٤٥٩	كون التطوير المستمر هدفاً مهماً في المنشأة الحكومية
٠,٠٠٠	٦,٥٩٨	٤,٥٦٩١	٣,٩٨٣٤	قيام الإدارة بالتخطيط المستقبلي للتغيرات التي قد تحصل والتي قد تؤثر على أداء المنشأة
المقياس: مشاركة الموردين				
٠,٠٦٤	١,٨٨٧	٢,٦١٤١	٢,٥٠٩٧	اختيار الموردين على أسس الجودة وليس التكلفة فقط
٠,٠١٢	٢,٥٥٧	٣,٤٩٥٢	٣,٣٥٤١	استخدام مقياس موحد لتقويم الموردين وترتيبهم
٠,٠٢٢	٢,٣٣٧	٣,٥٤٩٨	٣,٤٠٨٦	الاعتماد على عدد محدود من الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم
٠,٠٦٤	١,٨٨٦	١,٦١٤١	١,٥٠٩٧	تقديم برامج تثقيفية للموردين
٠,٠٩٩	١,٦٩١	٢,٧٢٠٣	٢,٦١٨٧	منح عقود طويلة الأجل للموردين
٠,٧٥٢	٠,٣١٦	٤,٦٠٤٥	٤,٥٨٧٥	وضوح الإرشادات والمواصفات التي تعطى للموردين

ب - التعاون الداخلي والتعاون الخارجي:

يلاحظ من خلال أرقام الجدول رقم (٥) أن المنشآت الحكومية المحلية تختلف عن مثيلاتها الاتحادية في مدى ممارستها لفلسفة الجودة، وهو المقياس الأول الخاص بتركيبة التعاون الداخلي والتعاون الخارجي. أما المقياس الثاني للتركيبة وهو الخاص بإشراك الموردين فيحظى بدرجات لقيمة (t) أقل من

المقياس الأول، وهذا يعني اختلافات أقل بين المنشآت الحكومية الاتحادية والمحلية. فنلاحظ أن المنشأتين الحكوميتين لا تختلف إحداها عن الأخرى بالنسبة لأربعة عناصر ضمن هذا المقياس. ومن ثم، فإنه لا يمكن قبول الفرض التاسع بالنسبة للمقياس الخاص بمشاركة الموردين، في حين أننا يمكن قبول الفرض - بالتأكيد - بالنسبة لمقياس فلسفة الجودة.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية واختبار (t) لمقاييس تركيبة التعلم

مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط الحسابي		المقياس: التدريبات الخاصة بالجودة الشاملة
		المنشآت المحلية	المنشآت الاتحادية	
٠,٠٠٠	٤,٤٩٤	٣,٢٨٦٢	٢,٩١٠٥	تقديم تدريبات الجودة للعاملين التنفيذيين في جميع المستويات
٠,٠٠١	٣,١٩٩	٣,٤٩٥٢	٣,٢٠٢٣	تقديم تدريبات الجودة للمديرين والمشرفين في جميع المراحل
٠,٤١١	٠,٨٢٤	٣,٧١٠٦	٣,٤٨٢٥	تقديم تدريبات خاصة بمفاهيم "إدارة الجودة الشاملة" ومبادئها
٠,٠٠٦	٢,٧٧٦	٢,٤٦٦٢	٢,٤١٢٥	تقديم تدريبات عن النماذج والتحليل الإحصائية للجميع في مختلف المستويات
٠,٠٠٠	٤,٠٣٦	٢,٧٥٥٦	٢,٥٦٤٢	التزام الإدارة العليا ببرامج التدريب الخاصة بالجودة
٠,٠٠٢	٣,١١٩	٢,٩٥٥٠	٢,٧٠٠٤	توفير الموارد اللازمة لتقديم برامج التدريب الخاصة بالجودة
المقياس: تسيير العمل باستخدام نتائج الزبائن ومعلوماتهم				
٠,١٧٧	١,٣٥١	٤,٣١١٩	٤,٤١٢٣	الأفراد في جميع المراحل يدركون تماماً من هم زبائنهم الرئيسيون
٠,٤٥٧	٠,٧٤٥	٣,١٥٤٣	٣,٠٣٥٦	الأفراد يحاولون القياس وتعرف زبائنهم الداخليين
٠,٠٥٥	١,٩٣٨	٣,٦٠٧٧	٣,٤٢٤١	الأفراد يحاولون القياس وتعرف زبائنهم الخارجيين
٠,١٤٣	١,٤٦٨	٣,٢٧٠١	٣,١٠٨٩	يتم استخدام احتياجات الزبائن ورغباتهم أساساً للجودة وبرامجها
٠,١٨٠	١,٣٤٣	٣,٨١٦٧	٣,٧١٩٨	مقارنة بالمنشآت الحكومية الأخرى نأخذ مصلحة الزبون في الاعتبار بشكل أكبر

ج - التعلم:

تشير أرقام الجدول رقم (٦) إلى أن المنشآت الحكومية الاتحادية تختلف عن

المنشآت الحكومية المحلية بشكل واضح بالنسبة للمقياس الأول لتركيبية التعلم، في حين أنه لا توجد دلائل إحصائية بمعنوية عالية على اختلاف المنشآت الحكومية الاتحادية عن المحلية بالنسبة للمقياس الثاني الخاص بتسيير العمل باستخدام نتائج الزبائن ومعلوماتهم. هذه النتائج تدعونا إلى رفض الفرض التاسع بالنسبة للمقياس الأول لتركيبية التعلم وقبولها بالنسبة للمقياس الثاني.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية واختبار (t) لمقاييس تركيبية إدارة العملية

مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط الحسابي		المقياس: الإدارة بالحقائق
		المنشآت المحلية	المنشآت الاتحادية	
٠,٧٧١	٠,٢٩٢	٢,٧١٠٦	٢,٧٣٩٣	توفير البيانات الخاصة بالجودة (المبيعات، الشكاوى، .. إلخ)
٠,٥٦٠	٠,٥٧٨	٢,٥٩٨١	٢,٥٤٩٨	توفير البيانات الخاصة بالجودة في الوقت المناسب
٠,٤٢٢	٠,٨٠٤	٣,٦٢٧٠	٣,٥٥٢٥	استخدام بيانات الجودة أداة لإدارة الجودة
٠,٠٠٠	٥,٩٠٢	٣,١٥٧٦	٢,٦١٨٧	توفير بيانات الجودة حتى للعاملين التنفيذيين
٠,٣٣٦	٠,٩٥٨	٣,٦٦٥٦	٣,٧٤٧١	توفير بيانات الجودة للمديرين والمشرفين
٠,٤٧٧	٠,٧١٢	٢,٣٢٨٠	٢,٢٧٢٤	استخدام بيانات الجودة لتقويم المديرين والمشرفين
المقياس: أساليب الجودة الشاملة				
٠,٠٠٢	٣,٠٧٢	٣,٣٦٦٦	٣,٠٤٦٧	استخدام وسائل إحصائية لتحليل إدارة العملية
٠,٠٠٠	٤,٩٣٢	٣,٧٣٩٥	٣,٢٤٩٠	القيام بتحليل الزمن اللازم لإنجاز المهام والمسؤوليات
٠,٦٥٣	٠,٤٥٠	٢,٦٣٢٣	٢,٥٢١٤	الاحتفاظ ببيانات الجودة وعرضها على مرأى من العاملين
٠,١٢٣	١,٥٤٤	٣,٣٦٧٥	٣,٢١٧٩	استخدام الوسائل الإحصائية لتقليل التباين في العمليات
٠,٠٠٠	٤,٥٩١	٤,٢٣٣٠	٤,٠١١٧	استخدام وسائل الجودة وطرقها لتحليل البيانات الخاصة بتطوير العملية

د - إدارة العملية:

بالنسبة لمقياس إدارة العملية نلاحظ أن المؤسسات الحكومية الاتحادية والمحلية لا تختلف كثيراً إحداهما عن الأخرى عند النظر في أرقام الجدول رقم (٧) لمقياس الإدارة بالحقائق، حيث إن عنصراً واحداً فقط تتم ممارسته بدرجة متفاوتة بين التصنيفين وهو "توفير بيانات الجودة للعاملين التنفيذيين". هذه النتيجة قد

تدعونا إلى قبول الفرض التاسع بوجود ارتباط بين الفئتين. أما بالنسبة للمقياس الثاني لتركيبية إدارة العملية الخاص باستخدام أساليب الجودة الشاملة فنلاحظ أن التفاوت بين المنشأتين واضح لثلاثة عناصر من أصل خمسة؛ أي أنه يمكن لنا عدم قبول الفرض التاسع ولكن ليس بالتأكيد، بل بشكل جزئي.

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية واختبار (t) لمقياس تركيبية التطوير المستمر

مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط الحسابي		المقياس: التطوير المستمر
		المنشآت المحلية	المنشآت الاتحادية	
٠,٢٣٦	١,١٨٧	٣,٥٤٦٦	٣,٤٣٩٧	محاولة المسؤولين تطوير جودة خدماتهم بشكل مستمر
٠,١٨٥	١,٣٢٧	٣,٧٥٥٦	٣,٦٣٨١	وجود اقتناع تام لدى المسؤولين في كون جهود الجودة من مسؤولياتهم الرئيسية
٠,٠٠٠	٤,٢٢٧	٣,٠٦١١	٢,٧٦٦٥	قيام المسؤولين بتحليل الخدمات والعمليات لإيجاد الطرق والوسائل لتقديم خدماتهم بشكل أفضل

هـ - التطوير المستمر:

تشير أرقام الجدول رقم (٨) إلى أن المنشآت الحكومية الاتحادية والمحلية لا تختلف إحداهما عن الأخرى في ممارسة الجودة لعنصرين من أصل ثلاثة عناصر خاصة بمقياس التطوير المستمر. وقد تدعونا هذه النتيجة إلى قبول الفرض التاسع بنسبة ٦٧ في المئة فقط وليس بشكل كامل.

و - وفاء العاملين وشعورهم بالطمأنينة وإحساسهم بتحقيق الذات:

يشتمل المقياس الذي يقيس وفاء العاملين وخلق الانطباع الإيجابي لديهم على ثلاثة عناصر فقط، وهو مقياس يحاول اكتشاف بعض الاستنتاجات من الهيكل في المنشأة الحكومية. وتشير أرقام الاختبارات الإحصائية في الجدول رقم (٩) إلى عدم وجود اختلاف بين المنشآت الاتحادية والمحلية على هذه

نموذج ديمينج (Deming) للجودة الشاملة:

العناصر الثلاثة، ومن ثم يمكن قبول الفرض التاسع بأن المنشآت لا تختلف إحداهما عن الأخرى.

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية واختبار (t) لمقياس تركيبة وفاء العاملين والانطباع الإيجابي لديهم وتحقيق الذات

مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط الحسابي		المقياس: الاكتشافات الخاصة بالهيكل
		المنشآت المحلية	المنشآت الاتحادية	
٠,١٢٧	١,٥٢٨	٣,٦٠٧٧	٣,٤٨٦٤	وجود قنوات اتصال مفتوحة وميسرة بين المستويات والمراحل المختلفة
٠,٠٥٦	١,٩١٥	٣,٨٣٦٠	٣,٦٨٠٩	التركيز على التحول من الوسائل التقليدية إلى الحديثة في أسرع وقت ممكن
٠,٠٢٥	٢,٢٤٣	٢,٢٩٩٠	٢,١٤٠١	توافر البيانات المالية لدى جميع المراحل والمستويات

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية واختبار (t) لمقياس تركيبة رضا الزبائن (محاور SERVQUAL) وعنصر خفض التكلفة

مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط الحسابي		المقياس: رضا الزبائن (محاور SERVQUAL)
		المنشآت المحلية	المنشآت الاتحادية	
٠,٠٠٠	٥,١٦٩	٤,٤٠٥١	٣,٩٦٥٠	Tangibles – الملموسات والماديات
٠,٠٠٠	٥,٢٨٩	٤,٠٧٠٧	٣,٦٩٦٥	Reliability – المصداقية والثقة والاعتمادية
٠,٠٠٠	٥,٧٨٧	٣,٩٥٨٢	٣,٥٠٥٨	Responsiveness – الاستجابية
٠,٠٠٠	٤,٢٦٢	٣,٧٨٤٦	٣,٤٢٨٠	Assurance – الأمان والتعهد
٠,٠٠٠	٦,٥٤٥	٣,٩٤٢١	٣,٤٣١٩	Empathy – التعاطف والإنسانية
٠,٣٤٧	٠,٩٥٤	٢,٨٥١	٢,٧١٢٢	تخفيض التكلفة مقارنة بالمنشآت المثيلة

ز - إرضاء الزبائن (محاور SERVQUAL) والأداء المالي (تخفيض التكلفة):
تشير أرقام الجدول رقم (١٠) إلى أن هناك اختلافاً واضحاً بين المنشآت

الاتحادية والمحلية حول إرضاء زبائنها إذا نظرنا إلى العناصر الخمسة ضمن المقياس الخاص بنموذج SERVQUAL. وتشير المتوسطات الحسابية إلى تفوق المنشآت الحكومية المحلية، وهذا يتضح أيضاً عند إجراء اختبارات (t) لكل عنصر؛ حيث إن جميع القيم تبدي فروقاً إحصائية واضحة بين الفئتين. وهذا يعني عدم قبول الفرض التاسع لهذا المقياس. أما بالنسبة للعنصر الخاص بالأداء المالي الذي يبين مدى اختلاف المنشأة الحكومية الاتحادية والمحلية في قدرتها على تخفيض التكلفة الناتجة مباشرة من ممارسات الجودة، فإننا نلاحظ تشابه الفئتين ومن ثم عدم وجود دلائل إحصائية كافية لعدم قبول الفرض.

اختبار النموذج المطور (نموذج "ديمنج-DMM" مع نتائج "بالدرج- MBNQA"):

أخذت نتائج وردت في الدراسات المذكورة عن بعض العلاقات التي أثبتت صحتها في نموذج "بالدرج" لدمجها في النموذج الإداري "لديمنج". وهذه المسارات التي تمت إضافتها مبينة في الشكل رقم (٢)؛ ففي المرحلة الأولى قمنا بإضافة مسارات نابغة من تركيبة الإدارة العليا إلى كل من تركيبة إدارة العملية والتطوير المستمر والوفاء للعاملين والطمأنينة (وهي التركيبات الوسطية).

وتشير نتائج الجدول رقم (١١) إلى أن هناك تحسناً يطرأ على شمولية النموذج إذا ما قورنت هذه النتائج بالنتائج التي تم الحصول عليها عند تحليل نموذج "ديمنج" بمفرده؛ بمعنى آخر، فإن هذا النموذج المطور يقدم مطابقة (Fit) أفضل من النموذج الرئيسي، ويمثل البيانات بشكل أفضل. وتم خلال النموذج المطور الثاني إضافة مسار من القيادة إلى تركيبة أداء المنشأة (إرضاء الزبائن والأداء المالي في تحقيق التكلفة). ويلاحظ من أرقام الجدول رقم (١١) أن مستوى المعنوية لم يطرأ عليه تغيير يذكر على الرغم من الدلالة الإحصائية الناتجة ($p < 0.01$). وفي تجربة إضافية تم أيضاً إضافة مسار من تركيبة إدارة العملية إلى نتائج المنشأة ولكن لم يطرأ على هذا التغيير أي تحسن في النتائج أيضاً.

جدول رقم (١١)
اختبارات الدمج بين نموذج "ديمنج" وبعض المسارات
من الدراسات السابقة لنموذج "بالدريج"

نوع النموذج	درجات الحرية	مربع كاي	مستوى المعنوية
النموذج الرئيس (ديمنج)	١٢٠٤	٢٥٣١,٨	$P < 0.001$
النموذج المطور رقم (١): مسارات من القيادة إلى كل من إدارة العملية، والتطوير المستمر، وفاء العاملين والطمأنينة وشعورهم بتحقيق الذات	١٢٠٠	٢٤٧٠,٤	$P < 0.001$
النموذج المطور رقم (٢): مسار من القيادة إلى إرضاء الزبائن والأداء المالي (التكلفة المقارنة)	١٢٠٢	٢٥٠٢,٧	$P < 0.01$

المناقشة:

كان التركيز الرئيسي في هذه الدراسة هو التقويم النظري وكذلك الميداني لنموذج "ديمنج-DMM" الإداري (لإدارة الجودة)، وذلك خلال البيئة الحكومية (في الإمارات العربية المتحدة). وقد تم تقويم ذلك النموذج أيضاً في دراسات سابقة ولكن في بيئة تصنيعية وبيئة خدمية في المجال الصحي، ولم يتم له أي تطبيق في المجال الحكومي. ويركز البحث أيضاً على تعرف ممارسات الجودة بحسب إطار "ديمنج" في المنشآت الحكومية الاتحادية والمحلية (وهي صفة خاصة ببيئة الإمارات). وبالإضافة إلى كل ذلك تم أيضاً اعتبار بعض العلاقات السابقة التي توصل إليها باحثون من بين التركيبات المختلفة لديمنج ولكن من حيث التطبيقات الميدانية لنموذج بالدريج-MBNQA. ويمكن القول إن الدراسة الحالية تمثل اختباراً إضافياً "لديمنج" وكذلك تكراراً للدراسات السابقة التي حاولت تقويم النموذج. وعلى الرغم من أن جميع الدراسات السابقة قد تمت في البيئة الأمريكية والأوروبية فإن الدراسة الحالية تميزت بتطبيق النموذج في بيئة الإمارات العربية المتحدة (في البيئة الحكومية). وعند إجراء المقارنات اللاحقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فإننا يجب أخذ بيئة التطبيق في الحسبان.

ويمكن أن نضيف هنا أن الدراسة الحالية متشابهة مع دراسة كل من [Douglas & Fredendall, 2004]^(١٦٠) في أنها تستخدم مقاييس متعددة لبعض التركيبات (مثل تركيبة التعاون الداخلي والخارجي، والتعلم، وإدارة العملية، ومخرجات العملية الخدمية). ولكنها تختلف عن دراسة [Anderson et al., 1995]^(١٦١) ودراسة [Rungtusanatham et al., 1998]^(١٦٢) الذين استخدموا مقياساً واحداً فقط لقياس كل تركيبة من التركيبات السبعة في نموذج "ديمنج". وقد أضيفت بعض المسارات (العلاقات) التي تم التحقق من أهميتها من خلال الدراسات السابقة عند التطبيق الميداني لنموذج "بالدريج" (MBNQA). ونتيجة هذا الدمج بين الإطارين تحققت نتائج أفضل من الناحية الإحصائية، وذلك باستخدام طريقة التحليل المبني على المعادلات الهيكلية. وهذه نتيجة توافقت مع دراسة [Douglas & Fredendall, 2004]^(١٦٣) في بيئة الخدمات الصحية في أمريكا.

ولكن يجب أن نذكر أيضاً أن الدراسة الحالية تختلف عن دراسة [Douglas & Fredendall, 2004] في أن مقياس إرضاء الزبائن اعتمد على المحاور الخمسة في نموذج SERVQUAL، وفي أن مقياس الأداء المالي يعكس عنصر الخفض في التكلفة بدلاً من الزيادة في الإيرادات وذلك انسجاماً مع بيئة الخدمات الحكومية في الإمارات، وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات المالية من أداء هذه المنشآت.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٦٠) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), (١٦١) A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), (١٦٢) A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17, 77-95.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٦٣) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى قبول الفروض الثمانية الأولى الخاصة بإطار "ديمنج" ما عدا الفرض الثالث. وكان هناك دعم متوسط فقط لقبول الفرض الثالث. ويمكن القول إن معظم النتائج مشابهة لتلك التي تم الحصول عليها في الدراسات السابقة ولكن مع بعض التفاوتات التي سوف تقوم بتسليط الضوء عليها.

من الواضح أن تركيبة الإدارة العليا لها تأثير بالغ على تركيبتي التعاون الداخلي والخارجي، والتعلم. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي ترى أن الفهم الكامل لمحاور الجودة الأربعة عشر، التي أصر عليها [Deming, 1986]^(١٦٤) لا يمكن أن تتحقق بشكل تام إلا إذا وجدت قيادة رشيدة في المؤسسة تؤمن بأن الجودة فلسفة للعيش والتعايش والاستمرار. وتأثير الإدارة العليا على ممارسات الجودة وتركيبات نموذج "ديمنج" كان واضحاً أيضاً في الدراسات السابقة في البيئة الصناعية وبيئة الخدمات الصحية.

تم تمثيل تركيبة التعلم بمقياسين؛ هما تدريبات الجودة الشاملة واتخاذ القرارات التي تبني بشكل مباشر على نتائج الزبائن ومعلوماتهم. وتم أيضاً تمثيل تركيبة إدارة العملية بمقياسين؛ هما الإدارة بالحقائق واستخدام أساليب الجودة الشاملة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود دعم للعلاقة بين تركيبتي التعلم وإدارة العملية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة [Douglass & Fredendall, 2004]^(١٦٥) ولكنها تختلف مع دراسة [Anderson et al., 1995]^(١٦٦) وكذلك مع دراسة [Rungtusanatham et al., 1998]^(١٦٧).

Deming, W. (1986), Out of the crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press. (١٦٤)

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management model of total quality in services. Decision Sciences, 35(3), 393-422. (١٦٥)

Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. Decision Sciences, 26, 637-658. (١٦٦)

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. Journal of Operations Management, 17, 77-95. (١٦٧)

تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر تركيبة التعلّم عنصراً رئيساً في إدارة الجودة [Anderson et al., 1994 (a)؛ Roche, 2002؛ Leonard & McAdam, 2003؛ Huq & Martin, 2000؛ McAdam, et al., 1998].

أما بالنسبة للعلاقة بين التعاون الداخلي والخارجي وبين إدارة العملية فإن نتائج الدراسة الحالية تتشابه مع نتائج الدراسات في البيئة التصنيعية والدراسة التي أجريت في بيئة الخدمات الصحية. ولكن بدلاً من استخدام مقياس واحد مزيج بين التعاون الداخلي والخارجي فقد تم استخدام مقياسين مختلفين، حيث استخدم مقياس فلسفة الجودة ممثلاً للتعاون الداخلي، في حين استخدم مقياس إشراك الموردين للتعاون الخارجي. وتوضح النتائج أن مقياس التعاون الداخلي له علاقة كبيرة مع إدارة العملية، ولكن مقياس التعاون الخارجي لم يكن كذلك. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه [Douglas & Fredendall, 2004]، وقد يكون السبب في ذلك أنه في بيئة المنشآت الحكومية ليست هناك أهمية للعلاقة والتعاون مع الموردين؛ حيث إن العمليات الخدمية التي تقدم للجمهور تكون بشكل مباشر من قبل المنشأة الحكومية ودون وجود أي وسيط.

Anderson, E. W., Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994a), Customer satisfaction, market share, and profitability: Finding from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(July), 53-66.

Roche, E. (2002), The implementation of quality management initiatives in the context of organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 142-153.

Leonard, D.; McAdam, R. (2003), Impacting organizational learning: the training and experiences of quality award examiners and assessors. *Journal of European Industrial Training*, 27(1), 16-21.

Huq, Z.; Martin, T. (2000), Workforce cultural factors in TQM/CQI implementation in hospitals. *Health Care Management Review*, 25(3), 80-103.

McAdam, R.; Leitch, C.; Harrison, R. (1998), The links between organizational learning and total quality: a critical review. *Journal of European Industrial Training*, 22(2), 47-56.

وتشير نتائج الدراسة إلى دعم العلاقة بين إدارة العملية ووفاء العاملين وانطباعهم تجاه المنشأة. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة التي أجريت في البيئة الصحية، ولكنها لا تتفق مع الدراسات التي أجريت في البيئة الصناعية. وهذا قد يعني اختلاف البيئة الخدمية بعض الشيء عن البيئة التصنيعية. ولكن يجب أن نذكر أيضاً أن الدراستين في البيئة التصنيعية استخدمتا عناصر ضمن هذه التركيبية عكست عنصر "الافتخار" وعنصر "البراعة أو براءة العمل" [Douglas & Fredendall, 2004] ^(١٧٣). وهذا يعني أن دراستي [Anderson et al., 1995] ^(١٧٥) و [Rungtusanatham et al., 1998] ^(١٧٤) لم تُشيراً إلى عنصر "الرضا عن العمل" و "المواطنة والتعهد بشكل مباشر"؛ أي أن هاتين الدراستين لم تقوما بشكل واضح وشامل باستخدام مقياس يعكس بالفعل وفاء العاملين وشعورهم بالطمأنينة وتحقيق الذات.

استخدمنا في هذه الدراسة مقياس الاكتشافات الخاصة بهيكل المنشأة الحكومية. وهذا المقياس اشتمل على عناصر تمثل طبيعة الاتصال ومدى توافر البيانات المالية في جميع المستويات والرتب التي تؤثر على إرضاء العامل الذي يعتبر عنصراً مهماً في تركيبة وفاء العامل وانطباعه تجاه المنشأة [Nikolaou, 2003] ^(١٧٦)؛ Murphy et al., 2002 ^(١٧٧)؛ Robbins et al., 2002 ^(١٧٨). ويجب أن نذكر أن جميع الدراسات التي قامت بتقويم نموذج

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management ^(١٧٣) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A replication study ^(١٧٤) of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17, 77-95.

Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A path ^(١٧٥) analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

Nikolaou, I. (2003), Fitting the person to the organization: examining the ^(١٧٦) personality-job performance relationship from a new perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 639-648.

Murphy, G.; Athanasou, J.; King, N. (2002), Job satisfaction and organiza- ^(١٧٧) tional citizenship behavior: A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.

Robbins, T. L., Crino, M. D.; Fredendall, L. D. (2002), An integrative model of the ^(١٧٨) empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-433.

"ديمنج" سواء في البيئة الصناعية أم الخدمية (الصحية) أيضاً وجدت دعماً لتركيبية مواصفات الهيكل ووفاء العاملين وانطباعهم. وهذه النتائج تعضد ما توصلت إليها الدراسات السابقة من ضرورة إشراك العاملين على جميع المستويات في برامج الجودة لخلق الجو الداخلي اللازم لكي يشعر العامل بالانتماء الكامل للمنشأة [Mascarenhas et al., 2004^(١٧٩)]; Dimitriades, 2000^(١٨٠)]. وأظهرت نتيجة الدراسة الحالية دعماً لعلاقة تركيبية الاكتشافات الخاصة بالهيكل ومقياس إرضاء الزبائن والأداء المالي، وهي النتيجة نفسها التي توصل إليها [Douglas at Fredendall, 2004]، وذلك على الرغم من أن الدراسة الحالية استخدمت مقياساً مختلفاً تماماً عن الدراسة المذكورة التي عنيت ببيئة الخدمات الصحية. فقد استخدمنا في الدراسة الحالية المحاور الخمسة لنموذج SERVQUAL لتقويم مدى إرضاء الزبائن. وهذه النتيجة تنسجم مع الدراسات التي عنيت بقنوات الاتصال الداخلي في المؤسسة وتركيزها على إرضاء الزبائن [Kim et al., 2004^(١٨١); Donnelly, et al., 1995^(١٨٢)].

خلال دراستهم في البيئة الصناعية، توصل [Anderson et al., 1995^(١٨٣)] إلى دعم لوجود علاقة بين تركيبية التطوير المستمر ومقياس إرضاء الزبائن، في

Mascarenhas, O.; Kesavan, R.; Bernacchi, M. (2004), Customer value-chain^(١٧٩) involvement for co-creating customer delight. *Journal of Consumer Marketing*, 21(7), 486-496.

Dimitriades, Z. (2000), Total involvement in quality management. *Team Performance Management*, 6(7), 117-122.

Kim, Y.; Lee, S.; Yun, D. (2004), Integrating current and competitive^(١٨١) service-quality level analyses for service-quality improvement programs. *Managing Service Quality*, 14(4), 288-296.

Donnelly, M.; Wisniewski, M.; Dalrymple, J.; Curry, A. (1995), Measuring^(١٨٢) service quality in local government: the SERVQUAL approach. *International Journal of Public Sector Management*, 8(7), 15-20.

Anderson. J., Rungtunatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A^(١٨٣) path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.

حين أن الدراسة الأخرى في البيئة الصناعية التي تناولت أيضاً نموذج "ديمنج" [Rungtusanatham et al., 1998]^(١٨٤) استنتجت علاقة هامشية فقط. أما الدراسة الوحيدة التي تناولت البيئة الخدمية [Douglas & Fredindall, 2004]^(١٨٥) فلم تجد الدعم لهذه العلاقة أيضاً. ولهذا السبب دعا هذان الباحثان إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في بيئات أخرى؛ لأن هناك دعماً نظرياً قوياً لهذه العلاقات ولكن دون وجود الدعم من خلال الدراسات التطبيقية. ويجب أن نضيف أن معظم الدراسات التي استخدمت نموذج بالدريج أساساً للدراسة توصلت إلى وجود هذه العلاقة بالفعل [Wilson & Collier, 2000]^(١٨٦)؛ Meyer and Collier, 2001^(١٨٧)؛ Meyer & Schweikhart, 2001^(١٨٨). أما الدراسة الحالية فبخلاف الدراسات الأخرى التي تناولت نموذج "ديمنج" توصلت إلى دعم إحصائي ($p < 0.01$) لهذه العلاقة.

هذه النتائج المتفاوتة قد تدعونا إلى إجراء المزيد من الدراسات الميدانية (في بيئات مختلفة) في المستقبل لتعرف هذه العلاقة. ولكن يجب أن نذكر أن

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A (١٨٤) replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17, 77-95.

Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management (١٨٥) model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.

Wilson, D.; Collier, D. (2000), An empirical investigation of the Malcolm (١٨٦) Baldrige National Quality Award Casual Model. *Decision Sciences*, 31, 361-383.

Meyer, S.; Collier, D. (2001), An empirical test of the casual relationships (١٨٧) in the Baldrige Health care pilot criteria. *Journal of Operations Management*, 19, 403-425.

Meyer, S.; Schweikhart, S. (2001), "Empirical support for the Baldrige (١٨٨) Award Framework in US hospitals", *Health Care Management Review*, in press.

استخدامنا في الدراسة الحالية للمحاور الخمسة لنموذج SERVQUAL كعناصر لمقياس إرضاء الزبائن ربما هو الذي أدى إلى هذه النتيجة. ولكن من ناحية أخرى قد يدل هذا التفاوت أيضاً على أن المحاور الخمسة في SERVQUAL بالفعل تمثل مؤشرات لرضا الزبائن في حين أن الدراسات الأخرى لم تكن موفقة في اختيار المقياس المناسب لرضا الزبائن. وبالفعل فإننا عندما استخدمنا الأداء المالي للمنشأة الخدمية (ممثلة بتخفيض التكلفة) فإننا لم نوفق في التوصل إلى دعم للعلاقة. وهذا يتوافق مع النتيجة التي توصل إليها [Douglas & Fredendall, 2004] على الرغم من استخدامهما للإيرادات المالية مؤشراً للأداء بدلاً من تخفيض التكلفة كما في الدراسة الحالية، ولعل الدراسات المستقبلية تزيل هذا التساؤل. وبالفعل فإن [Douglas & Fredendall, 2004] اقترحا في دراستهما أن تختبر الدراسات المستقبلية مقياس SERVQUAL بديلاً لرضا الزبائن المبني على الأداء المالي. هذا الاقتراح يؤيده آخرون أيضاً [Badri et al., 1999]؛ [Van Dyke et al., 1997].

لقد حاولنا في هذه الدراسة أيضاً افتراض بعض العلاقات الإضافية بين التركيبات السبعة في نموذج "ديمنج". وبالطبع راجعنا العديد من الدراسات التي عنيت بنماذج مشابهة في الجودة مثل نموذج "بالدريج-MBNQA". وقمنا بتطوير النموذج الأساسي بإضافة مسارات جديدة تنبع من تركيبة القيادة (الرؤية المستقبلية) وتنتهي بتركيبات إدارة العملية والتطوير المستمر ووفاء العاملين وانطباعهم. وأوضحت النتائج أن المطابقة الإحصائية تحسنت بشكل ملحوظ في النموذج المطور. هذه النتيجة تدعونا إلى الاقتناع - بما لا يدع أي

Badri, M.; Davis, D.; Davis, D. (1999), Quality service in the hospitality industry: an international perspective, Middle East Business Review, 3(1), 22-48.

Van Dyke, T. P., Kappelman, L. A.; Prybutok, V. R. (1997), Measuring information system service quality: Concerns on the use of SERVQUAL questionnaire. MIS Quarterly, 21(2), 195-209.

مجال للشك - بمدى أهمية تركيبة القيادة في تحريك النظام كله، وأن المنشأة الحكومية بأمس الحاجة إلى قيادة رشيدة ذات خبرة عالية وفاعلة للالتزام مسؤولية الجودة وتشجيع الجميع لتحقيق أعلى مستويات لها.

قمنا في هذه الدراسة أيضاً بتحليل الفرق بين المنشآت الحكومية الاتحادية والمحلية في الإمارات العربية المتحدة لممارساتها لعناصر تركيبات "ديمنج". والنتيجة الرئيسية من هذه التحليلات هي تفوق الحكومات المحلية على الاتحادية بشكل ملحوظ في ممارساتها للجودة. وأظهر تحليل (t) أن هناك اختلافاً بين الفئتين على بعض المقاييس بشكل كامل وعلى بعضها بشكل جزئي، في حين أنه لم يلاحظ اختلافات على عدد محدود من المقاييس فقط.

نلاحظ أن تركيبة الإدارة العليا ورؤيتها في المنشآت الحكومية المحلية تتمتع بنوع من التفوق مقارنة بالاتحادية. وهناك اختلاف واضح بين الفئتين في دور الإدارة العليا فيما يتعلق بالجودة. وتعكس المتوسطات العالية لعناصر القيادة في المنشآت الحكومية المحلية أن هناك قيادات قوية وواضحة للأفراد الذين اشتركوا في الدراسة. وقد تدعو هذه النتائج إلى ضرورة إعادة النظر في توعية القيادات في المنشآت الحكومية الاتحادية وتثقيفها بشكل أكثر جدية من قبل المسؤولين، وذلك بالأمر الخاصة بالجودة.

وتشير النتائج أيضاً إلى وجود أفضلية للمنشآت الحكومية المحلية في مقياس فلسفة الجودة الذي يعكس مدى التعاون الداخلي في المنشأة. ومرة أخرى فإن عناصر المقياس الستة للمنشآت المحلية تتصف بمتوسطات أعلى من الاتحادية. وتستمر أفضلية المنشآت المحلية لتشمل مقياس التدريبات الخاصة بالجودة الشاملة، ومقياس استخدام أساليب الجودة الشاملة، ومقياس إرضاء الزبائن من خلال المحاور الخمسة لنموذج SERVQUAL.

وهناك مقاييس ضمن التركيبات السبعة "لديمنج"؛ حيث نلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين الفئة الحكومية الاتحادية والمحلية. ومن هذه المقاييس إدارة العملية، وتسيير العمل معتمدين على نتائج الزبائن. أما المقاييس

الأخرى فتتصف باختلاف الفئتين ولكن ليس بشكل قاطع، حيث يلاحظ اختلافات في بعض العناصر ضمن هذه المقاييس في حين لا يلاحظ وجود هذه الاختلافات في بعضها الآخر. وسواء كانت الاختلافات ذات معنوية إحصائية عالية أم لا فإن الملاحظ أن المنشآت المحلية تتمتع بمتوسطات أكبر على جميع العناصر التي تتكون منها المقاييس تقريباً.

والجدير بالذكر أن بعض العناصر ضمن هذه المقاييس حظيت بمستويات متدنية جداً سواء للمنشآت الحكومية الاتحادية أو المحلية. فعلى سبيل المثال يمكن أن نذكر العناصر الآتية (الرقم بين القوسين يمثل المتوسط الحسابي للفئتين معاً):

- ١ - إمام جميع الأفراد برسالة المنشأة (٢,٣٦٩٧).
- ٢ - اختيار الموردين على أسس الجودة وليس التكلفة فقط (٢,٥٦٩٧).
- ٣ - تقديم برامج تثقيفية للموردين والشركاء الخارجيين (١,٥٦٦٧).
- ٤ - تقديم تدريبات على النماذج والتحليل الإحصائية للأفراد في جميع المستويات والمراحل (٢,٤٤١٩).
- ٥ - التزام الإدارة العليا بالتدريبات الخاصة بالجودة (٢,٦٦٨٩).
- ٦ - توفير الإدارة العليا الموارد اللازمة لتقديم برامج التدريب الخاصة بالجودة (٢,٨٣٩٨).
- ٧ - توفير البيانات الخاصة بالجودة (المعييات، الشكاوى .. إلخ) (٢,٧٢٣٦).
- ٨ - توفير البيانات الخاصة بالجودة في الوقت المناسب (٢,٥٧٦٢).
- ٩ - استخدام بيانات الجودة لتقويم المديرين والمشرفين (٢,٣٠٢٨).
- ١٠ - الاحتفاظ وعرض بيانات الجودة على مرأى من الجميع (٢,٦٠٩٥).
- ١١ - منح عقود طويلة الأجل للموردين (٢,٦٧٤٣٣).

هذه النتائج تعتبر جديرة باهتمام الإدارة العليا في كلا التصنيفين دون شك. والسبيل الوحيد لقياس مدى تطور هذه المنشآت في جهودها وتشجيع هذه الممارسات فيها هو تكرار قياس درجة الممارسة بشكل مستمر خلال دراسات مستقبلية. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لا تهدف إلى تعرف أسباب تدني

مستوى هذه المؤشرات فإن تدني مستوى ممارسة هذا العدد الكبير من المؤشرات أمر يدعو للقلق بلا شك. وهذا يحتم على متخذي القرار في هذه المنشآت تعرف أسباب تدني هذه الممارسات ومحاولة تضيق الفجوات في المستقبل.

على الرغم من وجود هذا العدد المقلق لمؤشرات الجودة التي تتصف بضعف وجودها في المنشآت الخدمية في الإمارات فإن هناك بعض المؤشرات التي تدعو إلى التفاؤل في أن المنشأة الحكومية قادرة - بلا شك - على أن تحقق أي هدف إذا أخذته بجدية تامة. ولكن يجب أن نضيف أنه من غير المجدي أن نسرد في هذا المجال متوسطات حسابية مشتركة للفتتين كما فعلنا للمؤشرات التي حظيت بمستويات متدنية؛ لأن ذلك قد لا يكون واقعياً؛ انطلاقاً من أن هذه المتوسطات العالية غير مشتركة بين الفتتين الاتحادية والمحلية، ولهذا السبب سنقوم بعرض المؤشرات التي حظيت بمتوسطات عالية لكل فئة على حدة.

فبالنسبة للمنشآت الحكومية الاتحادية نلاحظ حصول المؤشرات الآتية

على متوسطات حسابية عالية:

- ١ - الإرشادات والمواصفات التي تعطى للموردين واضحة (٤,٥٨٧٥).
- ٢ - الأفراد في جميع المراحل يدركون من هم زبائنهم الرئيسيون (٤,٤١٢٥).
- ٣ - يتم استخدام وسائل الجودة وطرقها لتحليل البيانات الخاصة بتطوير العملية (مثل العصف الذهني .. إلخ) (٤,٠١١٧).

أما بالنسبة للمنشآت الحكومية المحلية فنلاحظ حصول المؤشرات الآتية

على متوسطات حسابية عالية:

- ١ - الإدارة العليا تتحمل مسؤولية ممارسة الجودة (٤,٦٤٩٥).
- ٢ - وجود أهداف واضحة لممارسة الجودة للإدارة العليا (٤,٢٣٩).
- ٣ - شمولية تحديد أهداف الجودة على جميع المستويات الإدارية (٤,١٢٨٦).
- ٤ - التركيز على أهمية الجودة وعدم التخلي عنها لمجرد التكلفة العالية (٤,٦٢٧٠).
- ٥ - اهتمام العاملين بضرورة ممارسة الجودة (٤,٣٥٦٩).

- ٦ - كون التطور المستمر هدفاً مهماً في المنشأة (٤,٣١٨٣).
- ٧ - قيام الإدارة بالتخطيط المستقبلي للتغيرات التي قد تحصل وتؤثر على الأداء (٤,٥٦٩١).
- ٨ - الإرشادات والمواصفات التي تعطى للموردين واضحة (٤,٦٠٤٥).
- ٩ - الأفراد في جميع المستويات يدركون تماماً من هم زبائنهم الرئيسيون (٤,٣١١٩).
- ١٠ - استخدام وسائل الجودة وطرقها لتحليل البيانات الخاصة بتطوير العملية (٤,٢٣٣٠).
- ١١ - الملموسات والماديات (SERVQUAL) (٤,٤٠٥١).
- ١٢ - المصدقية والثقة والاعتمادية (SERVQUAL) (٤,٠٧٠٧).

ويجب أن نذكر مرة أخرى أن وضوح الاختلاف بين المنشآت الحكومية الاتحادية والمحلية من جهة، وتفوق المنشآت الحكومية المحلية من جهة أخرى، قد يعني عدم وجود الرؤية نفسها في مدى أهمية الجودة في المنشآت الحكومية الاتحادية. وكما ذكرنا سابقاً، فإن الهدف من هذه الدراسة ليس تعرف أسباب تدني مستويات ممارسة الجودة في المنشآت الحكومية وخاصة الاتحادية فيها. ولكن دون شك فقد قدمنا في هذه الدراسة الاستكشافية في البيئة الحكومية في الإمارات بعض المؤشرات في الجودة التي يمكن لمتخذي القرار التركيز عليها لدراستها بتعمق أكثر لرفع درجة الممارسة لها.

الخلاصة وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

إن نتائج هذه الدراسة ذات أهمية خاصة للمديرين والإداريين الذين يهتمون بتحسين الجودة وتطويرها بشكل خاص. لقد قدمت الدراسة إطاراً شاملاً ممثلاً بسبعة تركيبات ضمن نموذج "ديمنج-DMM". وتم أيضاً دمج بعض المسارات أو العلاقات المهمة من دراسات "بالدريج-MBNQA" لتطوير النموذج المستخدم. مما سبق يمكن ملاحظة التوصل إلى العديد من النتائج، أهمها:

• أن تركيبة الإدارة العليا بشكل عام لها تأثير بالغ الأهمية؛ أي أنه يمكن القول: إن القيادة تؤدي دوراً حيوياً ومهماً للغاية في تحقيق مستوى الجودة المنشود. ومن المؤكد أنها يجب أن تكون ذات رؤية مستقبلية ومؤمنة بأهمية الجودة، وأن الجودة هي فلسفة للعيش والتعايش والاستمرار. من هنا تنطلق المنظمة بأكملها وتؤمن بدورها بالجودة ومن ثم تسعى لتحقيقها.

بمعنى: أظهرت الدراسة بشكل خاص أهمية القيادة ورؤيتها المستقبلية ومدى تأثيرها على التعاون الداخلي والخارجي والتعلم في المنشأة. ومن خلال تطوير النموذج اتضح بشكل خاص مدى تأثير القيادة أيضاً على أنشطة التطوير المستمر وكذلك على مدى شعور العاملين في المنشأة بصفات الانتماء وشعورهم بتلبية المنشأة لوعودها تجاههم. ولعل هذه الدراسة تناولت قضية مهمة جداً كانت محل تساؤل العديد من الباحثين [Arndt & Bigelow, 1995^(١٩١)؛ Bender al Krasnick, 1995^(١٩٢)]. وهي مدى قدرة الإدارة العليا في العديد من المنشآت الخدمية على أن تقدم الرؤية المستقبلية الثاقبة وطويلة الأفق لتقديم الإرشاد اللازم لممارسة الجودة في منشأتها. والدراسة الحالية تؤكد دور الإدارة العليا ومدى تأثيرها العالي على جميع الجوانب الخاصة بنظام الجودة، وكيف أنه دون هذه المهمة والصفة قد لا تحظى المنشأة بالنجاح في مهمتها تجاه الجودة.

• أن هناك علاقة قوية بين التعلم (متمثلاً في: تدريبات الجودة الشاملة

Arndt, M.; Bigelow, B. (1995), The implementation of total quality management in hospitals: How good is the fit? Health Care Management Review, 20(4), 7-14.

Bender, A.; Krasnick, C. (1995), Total quality management: Lessons learned from the medical practice environment. Health Care Supervisor, 13(4), 70-76.

واتخاذ القرارات) وإدارة العملية (متمثلة في: الإدارة بالحقائق واستخدام أساليب الجودة الشاملة).

● أن هناك علاقة كبيرة بين التعاون الداخلي (متمثلاً في: فلسفة الجودة) وإدارة العملية (متمثلة في: الإدارة بالحقائق واستخدام أساليب الجودة الشاملة) كما سبق الإشارة.

● أن هناك علاقة قوية بين إدارة العملية ووفاء العاملين وانطباعهم تجاه المنشأة.

● أن هناك علاقة كبيرة بين تركيبة التطوير المستمر ومقياس إرضاء الزبائن.

● من أهم نتائج الدراسة على الإطلاق المقارنة بين المنشآت الحكومية الاتحادية والمحلية، حيث وجد أن:

● هناك اختلافاً كبيراً بين المنشآت الحكومية المحلية والاتحادية، وبشكل عام يمكن القول إن المنشآت الاتحادية أفضل. كما تم التنويه سابقاً. ووجد أن الاختلاف يكمن أساساً في القيادة القوية الواضحة في فلسفة الجودة التي تعتنقها هي ومن ثم تعتنقها تلك المنشآت.

● المنشآت الحكومية المحلية تفوقت على المنشآت الحكومية الاتحادية في: الإرشادات والمواصفات التي تعطى للموردين واضحة. الأفراد في جميع المراحل يدركون من هم زبائنهم الرئيسيون وأيضاً يتم استخدام وسائل الجودة وطرقها لتحليل البيانات الخاصة بتطوير العملية مثل العصف الذهني.

● المنشآت الحكومية الاتحادية تفوقت على المنشآت الحكومية المحلية في: الإدارة العليا تتحمل مسؤولية ممارسة الجودة، وجود أهداف واضحة لممارسة الجودة للإدارة العليا، شمولية تحديد أهداف الجودة على جميع المستويات الإدارية، التركيز على أهمية

الجودة وعدم التخلي عنها لمجرد التكلفة العالية، اهتمام العاملين بضرورة ممارسة الجودة، الأفراد في جميع المستويات يدركون تماماً من هم زبائنهم الرئيسيون.

- وأخيراً: تؤكد الدراسة من خلال اليقين الميداني أهمية التدريب في الجودة الشاملة وأهمية الاقتناع بأن النتائج والمعلومات المستمدة من الزبائن يجب أن تستخدم لتطوير إدارة العملية وبشكل مستمر ودائم. وهذا يعني أن نجاح برامج الجودة لن يتحقق إذا لم تكن لدى الإدارة المقدرة على خلق ثقافة تعتمد على التعليم وخاصة في المنشأة الحكومية. وكما يوضح العديد من الباحثين أن عدم مقدرة الإدارة العليا على خلق بيئة التعلم في المنشأة الخدمية هو الذي يخلق الشعور لدى العاملين بعدم الاقتناع بأهمية جهود الجودة الشاملة وممارساتها [Bender & Krasnick, 1995^(١٩٣)؛ Cicmil, 1997^(١٩٤)؛ Jackson 1999^(١٩٥)؛ Teng & Hawamdeh, 2002^(١٩٦)].

التطبيق الميداني المتوقع للنتائج في بيئة عينة الدراسة:

- بناء على النتائج التي نوقشت وحصلنا عليها خلصنا إلى أن أول شيء

Bender, A.; Krasnick, C. (1995), Total quality management: Lessons learned (١٩٣) from the medical practice environment. Health Care Supervisor, 13(4), 70-76.

Cicmil, S. (1997), Achieving completeness through TQ principles and (١٩٤) organizational learning. The Learning Organization, 4(1), 30-34.

Jackson, S. (1999), Exploring the possible reasons why the UK Government (١٩٥) commended the EFQM excellence model as the framework for delivering governance in the new NHS. International Journal of Health Care Quality Assurance, 12(6), 244-253.

Teng, S.; Hawamdeh, S. (2002), Knowledge management in public libraries. (١٩٦) Aslib Proceedings: new information perspectives, 54(3), 188-197.

يتم الاهتمام به هو القيادة؛ حيث وجد أن لها تأثيراً فعالاً وحيوياً لا يمكن إنكاره على العملية الإدارية بشكل عام وعلى الموظفين وسلوكهم بشكل خاص. بناء عليه يجب اختيار القادة في المستويات الإدارية العليا بشكل دقيق لما له من تأثير على الموظفين في المنظمة وتحقيق المنظمة لأهدافها. هذا كان جلياً في النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسة الحالية (كما ذكر من قبل) في الفرق بين المنشآت الحكومية والاتحادية.

إن وجود هذا التفاوت الكبير بين المنشآت الحكومية الاتحادية والمحلية في الإمارات في ممارسة الجودة يعتبر بالفعل أمراً مقلقاً. فبالنسبة للمنشآت الحكومية المحلية - على الرغم من وجود أرقام عالية للعديد من مقاييس الجودة - ما زال هناك العديد من المقاييس الأخرى التي يجب أن يركز عليها المسؤولون بوصفها أولويات للجودة. أما بالنسبة للمنشآت الحكومية الاتحادية فإنه من الواضح أن الطريق أصعب بكثير، فإذا كانت تركيبة " القيادة " تعتبر القاعدة التي تنطلق منها عامة الجهود الأخرى للجودة فإن غيابها قد يعني قصور المقاييس الأخرى التي تعتمد على عنصر القيادة. ويجب أن تكون الأولوية حالياً لجعل إدارة الجودة هدفاً مؤسسياً للمنشآت الحكومية في الإمارات وخاصة الاتحادية منها. وعلى هذه المنشآت أن تبدأ بتثقيف القيادة فيها عن أهمية الجودة والتركيز على التدريب والتطوير المستمر لخلق بيئة التعلم اللازمة، ومن ثم خلق ثقافة الجودة التي تؤدي بالفعل إلى أداء أفضل للمنشأة كلها.

ولكن الخلاصة تكمن في أن المديرين في المنشآت الحكومية يجب أن يحاطوا علماً بأهمية كل تركيبة في نموذج " ديمنج-DMM "؛ حيث إن النموذج يمثل إطاراً موحداً ومتكاملاً للجودة. وبالطبع فإن غياب الإدارة العليا الواعية والمقتنعة بأهمية ممارسات الجودة قد يعني ضياع جميع الجهود المرتبطة بالجودة وخاصة في مرحلة التطبيق.

● بناء على نتائج تلك الدراسة وجد أنه لكي تحقق المنشأة الجودة المرجوة لابد من إشراك العاملين على مختلف المستويات في برامج الجودة لخلق

الجو الداخلي اللازم ليشعر العامل بالانتماء الكامل للمنشأة. انطلاقاً من هذا يجب على المنشأة التي تسعى بجد للوصول إلى أفضل درجات الجودة أن تشعر كل العاملين فيها من جميع المستويات بأهمية اشتراكهم في برنامج الجودة.

- وحيث إن الدراسة تؤكد أهمية إدارة العملية والإجراءات وارتباطها القوي بالتطوير المستمر فإن ذلك يعني أن الإدارة في المنشآت الحكومية يجب أن تركز على دور وسائل إدارة العملية ومنهجياتها مثل الإدارة بالحقائق والوسائل الأخرى المعتمدة على إدارة الجودة لرفع مستوى الجهود في التطوير المستمر.
- يجب على المنشآت أيضاً الاهتمام بقنوات الاتصال الداخلي في المؤسسة لما لها من تأثير مهم وفعال في إرضاء الزبائن.
- بناء على الدراسة الحالية يجب على كل من المنشآت الحكومية والاتحادية أن تولي عناية خاصة لنقاط معينة تحتاج إلى تقوية، على سبيل المثال: إن أساس اختيار الموردين يجب أن يكون على أساس الجودة والتكلفة على حد سواء. كما لا بد من توفير العديد من البيانات التي قد تساهم في زيادة وعي الموظفين مثل البيانات الخاصة بالجودة، والجدير بالذكر أن تلك البيانات لا بد أن تتوافر في الوقت المناسب كما يجب أن تستغل في تقويم المديرين والمشرفين على حد سواء.

الدراسات المستقبلية:

- يجب إعادة هذا النموذج واختباره في بيئات عربية مختلفة. هذا الاقتراح يرجع إلى أنه في الدراسة الحالية التي تعنى ببيئة خدمية حكومية عربية وجد - على سبيل المثال - أن هناك علاقة كبيرة بين إدارة العملية ومقياس التعاون الداخلي بينما لم توجد أي علاقة بين إدارة العملية ومقياس التعاون الخارجي. وقد تم الحصول على نتيجة مشابهة ومخالفة أيضاً بناء على البيئة التي طبقت عليها. ولكن على وجه العموم تعتبر الدراسة الحالية من أولى الدراسات التي جمعت بيانات من مثل هذه

- البيئة. وبناء عليه فإن من المطلوب المزيد من التطبيق بشكل عام وبشكل خاص من بيئة خدمية حكومية.
- من الملاحظ أيضاً أن نموذج Deming تم اختباره في بيئة تصنيعية وخدمية، والمجال الصحي ولكن الدراسة الحالية تعد الأولى من نوعها لاختبار النموذج في المجال الحكومي. والمزيد من هذا النوع من التطبيق مطلوب وبخاصة في المجال الحكومي الذي يواجه منافسة شرسة من القطاع الخاص.
 - يفضل إعادة اختبار العلاقة بين "الرضا عن العمل" و"المواطنة والتعهد بشكل مباشر" وعلاقتهما مع إدارة العملية في بيئة تصنيعية. حيث إنه تم الحصول على نوع تلك العلاقة في بيئة خدمية أما في بيئة تصنيعية فلم تكتشف بعد.
 - واختبرت الدراسات السابقة أيضاً علاقة الافتخار وبراعة العمل بإدارة العملية. ولكن - كما ذكر سابقاً - اختبرت في الدراسة الحالية علاقة مختلفة قليلاً، ومن ثم فإن المزيد من الاختبارات في بيئات مختلفة يكون أفضل.
 - عند اختبار العلاقة بين تركيبة التطوير المستمر ومقياس إرضاء الزبائن، وجد أن النتائج التي تم الحصول عليها من قبل الدراسات المختلفة كانت متباينة. وبناء على ذلك هناك ضرورة لإجراء المزيد من الدراسات في بيئات أخرى؛ لأن هناك دعماً نظرياً قوياً لهذه العلاقة، في حين لا يوجد هذا الدعم في الدراسات التطبيقية.
- بشكل عام، وجد أنه من الضروري إجراء المزيد من الدراسات الميدانية (مثل الدراسة الحالية) وفي بيئات مختلفة؛ لمزيد من تعرف مختلف العلاقات التي تم اختبارها هنا. علماً بأن مثل تلك الدراسات المستقبلية يجب أيضاً أن تستخدم المحاور الخمسة لنموذج SERVQUAL بوصفها عناصر لمقياس إرضاء الزبائن؛ إذ ربما يكون هو الذي أدى إلى الحصول على نتائج مختلفة عن الدراسات السابقة.

المراجع

- Anderson, E. W., Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994a), Customer satisfaction, market share, and profitability: Finding from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(July), 53-66.
- Anderson, J., Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. (1994b), A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19, 472-509.
- Anderson. J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.; Devaraj, S. (1995), A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-658.
- Arndt, M.; Bigelow, B. (1995), The implementation of total quality management in hospitals: How good is the fit? *Health Care Management Review*, 20(4), 7-14.
- Badri, M. (1999), The effect of quality management on firm performance in the UAE: an empirical study using path analysis (in Arabic). *Derasat, the Journal of the University of Jordan*, 26(2), 283-311.
- Badri, M. Abdulla, M.; Al Khaili, M. Quality of medical care in UAE hospitals utilizing the Malcolm Baldrige Quality Award dimensions in healthcare, forthcoming (a): *Journal of Gulf and Arab Peninsula Studies* (University of Kuwait).
- Badri, M. The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: Empirical Test and Validation, forthcoming (b): *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Badri, M.; Davis, D.; Davis, D. (1999), Quality service in the hospitality industry: an international perspective, *Middle East Business Review*, 3(1), 22-48.
- Badri, M.; Davis, D.; Davis, D. (1995), A study of measuring the critical factors of quality management, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(2), 36-53.

- Bell, R.; Keys, B. (1998), A conversation with Curt W. Reimann on the background and future of the Baldrige award. *Organizational Dynamics*, 26(4), 51-61.
- Bender, A.; Krasnick, C. (1995), Total quality management: Lessons learned from the medical practice environment. *Health Care Supervisor*, 13(4), 70-76.
- Bentler, P. (1990), Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 237-246.
- Boerstler, H., Foster, R., O'Connor, E., O'Brien, J., Shortell, S., Carmen, J.; Hughes, E. (1996), Implementation of total quality management: Conversational wisdom versus reality. *Hospital & Health Services Administration*, 41(2), 143-159.
- Bureau of Labor Statistics. (2002), *Current employment statistics survey (National)*. Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Callahan, J.; Moreton, B. (2001), Reducing software development time. *International Journal of Project Management*, 19, 59-70.
- Carmen, J., Shortell, S., Foster, R., Hughes, E., Boerstler, H., O'Brien, J.; O'Conner, E. (1996), Keys for successful implementation of total quality management in hospitals. *Health Care Management Review*, 21(1), 48-60.
- Chase, R. B. (1996), The mall is my factory: Reflections of a service Junkie. *Productions and Operations Management*, 5(4), 298-308.
- Cicmil, S. (1997), Achieving completeness through TQ principles and organizational learning. *The Learning Organization*, 4(1), 30-34.
- Claver, E.; Tari, S.; Molina, J. (2003), Critical factors and results of quality management: an empirical study. *Total Quality Management*, 14(1), 91-118.
- Cook, L. S.; Verma, R. (2002), Exploring the linkages between quality system, service quality, and performance excellence: Service providers' perspectives. *Quality Management Journal*, 9(2), 44-56.
- Czuchry, A.; Yasin, M. (2003), Improved e-business with a Baldrige-based methodology. *Information Systems Management*, 29-38.

- Dabholkar, P., Shepherd, C. D.; Thorpe, D. I. (2000), A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, 76(2), 139-173.
- Davison, J.; Grievies, J. (1996), Why should local government show an interest in service quality? *The TQM Magazine*, 8(5), 32-38.
- Deming, W. (1986), *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Dimitriadis, Z. (2000), Total involvement in quality management. *Team Performance Management*, 6(7), 117-122.
- Donnelly, M.; Wisniewski, M.; Dalrymple, J.; Curry, A. (1995), Measuring service quality in local government: the SERVQUAL approach. *International Journal of Public Sector Management*, 8(7), 15-20.
- Douglas, T.; Fredendall, L. (2004), Evaluating the Deming management model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.
- Douglas, T.; Judge, W. (2001), Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44, 158-169.
- Douglas, T.; Ryman, J. (2003), Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, 24, 333-347.
- Flynn, B. B.; Saladin, B. (2001), Further evidence on the validity of theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management*, 19, 617-652.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G.; Sakakibara, S. (1994), A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339-366.
- Foster, S. T., Howard, L. W.; Shannon, P. (2002), The role of quality tools in improving satisfaction with government. *Quality Management Journal*, 9(3), 20-31.
- Gaucher, E.; Coffey, R. (1993), *Total quality in healthcare*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Ghobadian, A., Speller, S.; Jones, M. (1994), Service quality: Concepts and models. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(9), 43-66.
- Gittell, J. H. (2002), Relationships between service providers and their impact on customers. *Journal of Service Research*, 4(4), 299-311.
- Goal/QPC. (1991), *The Memory Jogger Plus+ Videotape Series*. Methuen, MA: Goal/QPC with Amatulli & Associates, Inc.
- Goldstein, S.; Schweikhart, S. (2002), Empirical support for the Baldrige Award framework in US hospitals. *Health Care Management Review*, 27(1), 62-75.
- Hackman, J.; Wageman, R. (1995), Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; Black, W. (1995), *Multivariate Data Analysis*, Fourth Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Harvey, J. (1998), Service quality: A tutorial. *Journal of Operations Management*, 16, 583-597.
- Heizer, J.; Render, B. (2004), *Operations Management*, 7th Edition, Pearson-Prentice Hall.
- Hensel, J. S. (1990), Service quality improvement and control: A customer-based approach. *Journal of Business Research*, 20, 43-54.
- Huq, Z.; Martin, T. (2000), Workforce cultural factors in TQM/ CQI implementation in hospitals. *Health Care Management Review*, 25(3), 80-103.
- Jackson, S. (1999), Exploring the possible reasons why the UK Government commended the EFQM excellence model as the framework for delivering governance in the new NHS. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(6), 244-253.
- Jones, R. (1999), The role of benchmarking within the cultural reform journey of an award-winning Australian local authority, *Benchmarking: An International Journal*, 6(4), 338-349.

- Joreskog, K.; Sorbom, D. (1993), LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Kellogg, D.L.; Chase R.B. (1995), Constructing an empirically derived measure for customer contact. *Management Science*, 41(11), 1734-1749.
- Ketchen, D., Thomas, J.; Snow, C. (1993), Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36, 1278-1313.
- Kettinger, W. J.; Lee, C. C. (1997), Pragmatic perspectives on the measurement of information system service quality. *MIS Quarterly*, 21(2), 223-240.
- Kettinger, W. J.; Lee, C. C. (1999), Replications of measures in information system research: The case of IS SERVQUAL. *Decision Sciences*, 30, 893-899.
- Khandwalla, P. (1977), *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Kim, Y.; Lee, S.; Yun, D. (2004), Integrating current and competitive service-quality level analyses for service-quality improvement programs. *Managing Service Quality*, 14(4), 288-296.
- Kuei, C.; Madu, C.; Lin, C. (2001), The relationship between supply chain quality management practices and organizational performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8), 865-872.
- Kunstal. P.; Lemmink, J. (2000), Quality management and business performance in hospitals: A search for success parameters. *Total Quality Management*, 11, 1123-1133.
- Lau, R.; Zhao, X.; Xiao, M. (2004), Assessing quality management in China with MBNQA criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(7), 699-713.
- Leonard, D.; McAdam, R. (2003), Impacting organizational learning: the training and experiences of quality award examiners and assessors. *Journal of European Industrial Training*, 27(1), 16-21.

- Mann, R.; Voss, M. (2000), An innovative process improvement approach that integrates ISO 9000 with the Baldrige framework. *Benchmarking: An International Journal*, 7(2), 128-145.
- Mascarenhas, O.; Kesavan, R.; Bernacchi, M. (2004), Customer value-chain involvement for co-creating customer delight. *Journal of Consumer Marketing*, 21(7), 486-496.
- Marsh, H., Balla, J.; McDonald, R. (1988), Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- McAdam, R.; Leitch, C.; Harrison, R. (1998), The links between organizational learning and total quality: a critical review. *Journal of European Industrial Training*, 22(2), 47-56.
- Medsker, G., Williams, L., & Holahan, P. (1994), A review of current practices for evaluating casual models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20, 439-464.
- Meyer, S.; Collier, D. (2001), An empirical test of the casual relationships in the Baldrige Health care pilot criteria. *Journal of Operations Management*, 19, 403-425.
- Meyer, S.; Schweikhart, S., "Empirical support for the Baldrige Award Framework in US hospitals", *Health Care Management Review* 2001, in press.
- Motwanni, J., Sower, V.; Brashier, L. (1996), Implementing TQM in the health care sector. *Health Care Management Review*, 21(1), 73-82.
- Murphy, G.; Athanasou, J.; King, N. (2002), Job satisfaction and organizational citizenship behavior: A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Nikolaou, I. (2003), Fitting the person to the organization: examining the personality-job performance relationship from a new perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 639-648.
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2003), *Malcolm Baldrige National Quality Program Health Care Criteria for Program Excellence*. Gaithersburg, MD.

- Nilsson, L., Johnson, M. D.; Gustafsson, A. (2001), The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6, 5-27.
- Nunnally, J.; Bernstein, I. (1994), Psychometric Tehory, third edition, McGraw-Hill.
- O'Regan, N.; Ghobadian, A. (2004), Testing the homogeneity of SMEs: The impact of size on managerial and organizational processes. *European Business Review*, 16(1), 64-77.
- Orwig, R.; Pearson, J.; Cochran, D. (1997), An empirical investigation into the validity of SERVQUAL in the public sector; *Public Administration Quarterly*, (spring), 54-68.
- Pannirselvam, G.; Siferd, S.; Ruch, W. (1998), Validation of the Arizona Governor's Quality Award criteria: a test of the Baldrige criteria, *Journal of Operations Management*, 16, 529-550.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988), SERVQUAL: A multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-37.
- Powell, T. (1995), Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.
- Prabhu, V.; Robson, A. (2000), Achieving service excellence - measuring the impact of leadership and senior management commitment, *Managing Service Quality*, 10(5), 307-317.
- Ramanujam, V., Venkatraman, N.; Camillus, J. (1986), Multi-objective assessments of effectiveness of strategic planning. *Academy of Management Journal*, 29,347-372.
- Reeves, C.; Bednar, D. (1994), Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Reviews*, 19, 419-445.
- Robbins, T. L., Crino, M. D.; Fredendall, L. D. (2002), An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-433.

- Roche, E. (2002), The implementation of quality management initiatives in the context of organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 142-153.
- Roth, A.; Jackson, W. (1995), Strategies determinants of service quality and performance: Evidence from banking industry. *Management Science*, 41(11), 1720-1733.
- Routhieaux, R.; Guthek, B. (1998), TQM/CQI effectiveness at team and department levels. *Journal of Quality Management*, 3, 39-62.
- Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R.; Anderson, J. (1998), A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17, 77-95.
- Russel, R.; Taylor, B. (2004), *Operations Management*, 4th Edition, Prentice Hall.
- Rust, R., Zahorik, A. J.; Keiningham, T. L. (1995), Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59(2), 58-70.
- Saraph, J., Benson, P.; Schroeder, R. (1989), An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20, 810-829.
- Shortell, S., O'Brien, J., Carman, J., Foster, R., Hughes, E., Boerstler, H.; O'Conner, E. (1995), Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: Concept versus implementation. *Health Services Research*, 30, 377-401.
- Shostack, G. L. (1984), Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, (January-February), 133-139.
- Sousa, R.; Voss, C. A. (2002), Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, 91-109.
- Stevenson, W. (2004), *Operations Management*, 8th Edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Stewart, D. M.; Chase, R. B. (1999), The impact of human error on delivering service quality. *Production and Operations Management*, 8(3), 240-263.

- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C.; Anantharaman, R. N. (2001), A conceptual model for total quantity management in service organizations. *Total Quality Management*, 12(3), 343-363.
- Teng, S.; Hawamdeh, S. (2002), Knowledge management in public libraries. *Aslib Proceedings: new information perspectives*, 54(3), 188-197.
- Van Biema, M.; Greenwald, B. (1997), Managing our way to higher service-sector productivity. *Harvard Business Review*, 75(4), 87-95.
- Van Dyke, T. P., Kappelman, L. A.; Prybutok, V. R. (1997), Measuring information system service quality: Concerns on the use of SERVQUAL questionnaire. *MIS Quarterly*, 21(2), 195-209.
- Voss, C. A., Roth, A. V., Rosenzweig, E. D., Blackmon, K.; Chase, R. B. (2004), A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on customer Satisfaction. *Journal of Service Research*, 6(3). 212-230.
- Waldman, D. (1994), The contributions of total quantity management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19, 510-536.
- Westphal, J., Gulati, R.; Shortell, S. (1997), Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42, 366-34.
- Wilson, D.; Collier, D. (2000), An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Casual Model. *Decision Sciences*, 31, 361-383.
- Winn, B.; Cameron, K. (1998), "Organizational quality: an examination of the Malcolm Baldrige quality framework", *Research in Higher Education*, 39 (5), 491-512.
- Wisniewski, M. (2001), Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL. *Total Quality Management*, 12(7/8), 995-1002.
- York, K.; Miree, C. (2004), Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. *Journal of Operations Management*, 22(3), 291-311.

- Zabada, C., Rivers, P.; Munchus, G. (1998), Obstacles to the application of total quality management in health-care organizations. *Total Quality Management*, 9, 57-66.
- Zajac, E.; Shortell, S. (1989), Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic Management Journal*, 10, 413-430.
- Zeitz, G., Johannesson, R.; Ritchie, J. (1997), An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and culture. *Group & Organization Management*, 22, 414-434.
- Zhao, X; Yeung, A.; Lee, T. (2004), Quality management and organizational context in selected service industries in China. *Journal of Operations Management*, 22(6), 575-587.

الملحق

أداة الدراسة – الاستبانة المستخدمة في البحث:

ممارسات الجودة في المنشآت الحكومية في الإمارات العربية المتحدة، ويمثل العنصر الواحد مدى قيام المنشأة الحكومية بممارسة محتواه: (حيث إن ٥ يعني ممارسة عالية جداً و ١ يعني ممارسة منخفضة جداً).

(١) دعم الإدارة العليا ومشاركتها:

- الإدارة العليا في المنشأة الحكومية تأخذ على عاتقها مسؤولية ممارسة الجودة.
- رؤساء الأقسام الرئيسية يشتركون في عمليات تطوير الجودة.
- لدى الإدارة العليا أهداف واضحة لممارسة الجودة في المنشأة الحكومية.
- تعتبر عملية تحديد الأهداف المرتبطة بالجودة شاملة على جميع الإدارات والعمليات.
- تقوم الإدارة العليا بالتركيز على أهمية الجودة في المنشأة الحكومية وعدم التخلي عنها لأسباب التكلفة العالية.
- تتم مراجعة مواضيع خاصة بالجودة خلال الاجتماعات التي تعقد على مستويات عالية (الإدارة العليا والقيادة في المنشأة الحكومية).

(٢) فلسفة الجودة في المنشأة الحكومية:

- هناك التزام قوي وواضح للجودة في مختلف المستويات والإدارات في هذه المنشأة الحكومية.
- جميع الأفراد في هذه المنشأة الحكومية ملمون برسالتها بشكل واضح.
- العاملون في هذه المنشأة الحكومية يظهرون اهتماماً بضرورة ممارسة الجودة.
- مبدأ التطوير المستمر للجودة يعتبر هدفاً مهماً في هذه المنشأة الحكومية.

- تقوم الإدارة في هذه المنشأة الحكومية بالتخطيط المستقبلي للتغيرات التي قد تحصل والتي قد تؤثر في أداء المنشأة.

(٣) التدريبات الخاصة بالجودة الشاملة:

- التدريبات الخاصة بالجودة تقدم للعاملين التنفيذيين على جميع المراحل والمستويات في هذه المنشأة الحكومية.
- التدريبات الخاصة بالجودة تقدم للمديرين والمشرفين في جميع المراحل في هذه المنشأة الحكومية.
- يتم تقديم تدريبات خاصة عن مفاهيم "إدارة الجودة الشاملة" لجميع المستويات والمراحل في هذه المنشأة الحكومية.
- يتم تقديم تدريبات خاصة عن النماذج والتحليل الإحصائي لجميع المستويات والمراحل في هذه المنشأة الحكومية.
- يلاحظ - بشكل واضح - مدى التزام الإدارة العليا ببرامج التدريب الخاصة بالجودة.
- يتم توفير الموارد اللازمة لتقديم برامج التدريب الخاصة بالجودة في هذه المنشأة الحكومية.

(٤) المعلومات المستمدة من الزبائن:

- جميع الأفراد في مختلف المراحل في هذه المنشأة الحكومية يدركون تماماً من هم زبائنهم الرئيسيون.
- يحاول الأفراد في هذه المنشأة القياس وتعرف احتياجات الزبائن الداخليين (الذين يتعاملون معهم من داخل المنشأة الحكومية).
- يحاول الأفراد في هذه المنشأة القياس وتعرف احتياجات الزبائن الخارجيين (الذين يتعاملون معهم من خارج المنشأة الحكومية).
- تقوم هذه المنشأة الحكومية باستخدام احتياجات الزبائن أساساً للجودة وبرامج الجودة.

- تأخذ هذه المنشأة الحكومية بعين الاعتبار مصلحة الزبون بشكل أكبر إذا ما قورنت بالمنشآت الحكومية الأخرى.
- (٥) التطوير المستمر:
- يحاول المسؤولون في هذه المنشأة الحكومية أن يطوروا جودة خدماتهم بشكل مستمر.
 - هناك اقتناع تام لدى جميع المسؤولين في هذه المنشأة الحكومية أن جهود تطوير الخدمة هي من مسؤولياتهم الرئيسية.
 - يقوم المسؤولون في هذه المنشأة الحكومية بتحليل الخدمات والعمليات التي يقومون بها لإيجاد الطرق لتقديم خدماتهم بشكل أفضل.
- (٦) الإدارة بالحقائق:
- تتوافر لدى هذه المنشأة الحكومية بيانات خاصة بالجودة (مثل المعيبات، والشكاوى، وسرعة إنجاز المعاملات، ومؤشرات رضا الزبائن ... إلخ).
 - تتوافر البيانات الخاصة بالجودة في هذه المنشأة في الوقت المناسب.
 - يتم استخدام بيانات الجودة أداة لإدارة الجودة.
 - يتم توفير بيانات الجودة حتى للعاملين التنفيذيين.
 - يتم توفير بيانات الجودة لجميع المديرين والمشرفين.
 - يتم استخدام بيانات الجودة لتقويم أداء المديرين والمشرفين.
- (٧) أساليب الجودة الشاملة:
- يستخدم المسؤولون في هذه المنشأة الحكومية الوسائل الإحصائية الاعتيادية لتحليل إدارة عملياتهم (وسائل إحصائية مثل خرائط الرقابة الإحصائية، والجداول البيانية، والرسوم البيانية .. إلخ).
 - يقوم المسؤولون في هذه المنشأة الحكومية بتحليل الزمن الذي يستغرقه إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم.

- يقوم المسؤولون بالاحتفاظ بالخرائط والأرقام والرسومات الخاصة بالجودة وعرضها على مرأى من العاملين في إداراتهم.
- يتم استخدام الوسائل الإحصائية لتقليل التباين في العمليات في جميع المراحل.
- يتم استخدام الوسائل الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لتحليل المعلومات الخاصة بتطوير العمليات (مثل العصف الذهني، الخرائط الخاصة بالسبب والتأثير ... إلخ).

(٨) مشاركة الموردين:

- يتم اختيار الموردين على أسس للجودة وليس على أسس للتكلفة.
- تستخدم هذه المنشأة الحكومية مقياساً موحداً لتقويم الموردين وترتيبهم.
- تعتمد هذه المنشأة الحكومية على عدد معقول ومحدود من الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم والوثوق بهم.
- تقوم هذه المنشأة الحكومية بتقديم برامج تثقيفية للموردين الذين تتعامل معهم.
- يتم منح العقود طويلة الأجل للموردين.
- جميع الإرشادات والمواصفات التي تعطى للموردين تكون واضحة.

(٩) الاكتشافات الخاصة بهيكل المنظمة:

- قنوات الاتصال مفتوحة وميسرة.
- تركيز قوي على استخدام الوسائل الحديثة بسهولة وسرعة وعدم الإبقاء على استخدام الوسائل التقليدية.
- توافر البيانات المالية لدى جميع المراحل والمستويات.

- (١٠) مقياس يعكس انطباع المنشأة عن مدى قدرتها على تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين الآخرين أو مقارنة بالمنشآت الحكومية الأخرى

- (مقياس يراوح بين (١) المنشآت الأخرى أفضل بكثير و(٥) منشآتنا أفضل بكثير) خلال السنوات الثلاث الأخيرة.
- (١١) مقياس يعكس انطباع المنشأة عن رضا الزبائن الذين يتعاملون معها في جودة خدماتهم حيث إن (٥) يعتبر جودة عالية جداً، و(١) جودة رديئة جداً.
- الملموسات والنواحي المادية – **Tangibles**
 - المصداقية والثقة والاعتمادية – **Reliability**
 - الاستجابية – **Responsiveness**
 - الأمان والتعهد – **Assurance**
 - التعاطف والإنسانية – **Empathy**