

**تقييم نظرية إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى أسلوب إدارة
"ديمنج" في المنظمات العامة في ضوء إطار التقييم المشترك
"دراسة تطبيقية عن وزارة المالية المصرية"**

**د. أمل محمد يوسف خليل
أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة، جامعة طنطا**

ملخص البحث

قدم رائد الجودة الأول "ديمنج" Deming أربعة عشر مبدأ إرشاديا لإنجاز تحول في نموذج الإدارة التقليدي إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من أن هذه المبادئ قدمت لتحسين أداء المنظمات على مختلف أنواعها، إلا أنه هناك القليل من دعم البحوث التجريبية لفعاليتها، ومن ثم توجهت جهود عدد من الباحثين إلى تحليل الأسس النظرية وراء أفكاره والتقييم النظامي والدقيق لمنهجه في الإدارة، ونتج عن هذه الجهود تشكيل Anderson et al, 1994 لنظرية لإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تفسير فاعلية تبني أسلوبه الإداري، ويتكون نموذج هذه النظرية من سبعة مفاهيم أساسية تبدأ بالقيادة نافذة البصيرة وتنتهي برضا العميل، واختبر الباحثون النظرية في دراسة تالية Anderson et al, 1995 باستخدام تحليل المسار، وبيانات تم جمعها من ٤١ مصانعا مختلفة يعمل في مجال الإلكترونيات، والآلات، وصناعات النقل. وأيدت نتائج الدراسة ستة مسارات من أصل ثمانية، ثم تبعهم عدد من الدراسات الميدانية Rungtusanatham et al, 1998; Douglas and Fredendall, 2004; Rungtusanatham et al, 2005; Fisher et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013 ، والتي خلصت نتائجها إلى أن نموذج الجودة الشاملة المقدم بالنظرية له مزايا تمكنه من التغلب على نوع المنظمة الصناعية أو خدمية ، خاصة أو عامة، وعلى الفوارق المجتمعية، والسياسية، والثقافية، وذلك عكس الكثير من نظريات الإدارة التقليدية، التي ترفض مفاهيم الشمولية، مما يكسبه قدرا كبيرا من المصداقية، وأن يظل هناك عدد من الفجوات والتساؤلات البحثية للدراسات المستقبلية، إحدى هذه الفجوات يتعلق بالحاجة إلى اجراء اختبارات ميدانية اضافية على أنواع مختلفة من المنظمات وفي بلدان مختلفة للتعرف على مدى قابلية النظرية للتعميم والتطبيق في الثقافات المختلفة، وأخرى أكد عليه الباحثون الأصليون للنظرية Anderson et al, 1995; Rungtusanatham et al, 1998 ، ويرتبط بالفرصة المتاحة أمام الدراسات المستقبلية لتمديد وصقل النظرية بتشكيل وتبرير علاقات جديدة بين المفاهيم الأساسية للنظرية لم يتم تحديدها سابقا، وذلك طبقا لثوابت Deming، فعلى الرغم من أن نتائج تحليل المسار في دراساتها التجريبية دعمت العديد من العلاقات النظرية المقترحة، إلا أن وجود كبير للتأثير غير المفسر في نموذج تحليل المسار، يوحي بأن النظرية الحالية قد لا تكون شاملة في موصافاتها للسببية والعلاقات المترابطة بين مفاهيمها.

ومن ثم توجهت جهود هذه الورقة البحثية إلى إعادة التقييم الميداني للنظرية في سياق ثقافي مختلف في المنظمات العامة المصرية، وتوظيف عدسة استكشافية باستخدام الدراسات السابقة التي عنيت بتقييم الهيكل الداخلي لنموذج إطار التقييم المشترك (CAF) Common Assessment Framwork لافتراح علاقات جديدة بين المفاهيم الأساسية بالنظرية، وقياس تأثيرها على تحسين الأداء الكلي للمنظمة واستدامته، وتبعتها بدراسة ميدانية في وزارة المالية المصرية باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) structural equations modeling للتحقق من مدى مصداقيتها، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن نموذج إدارة الجودة الشاملة المقدم بالنظرية بالاستناد إلى أسلوب إدارة "ديمنج" Deming management method (DMM) يعتبر من أقوى نماذج إدارة الجودة الشاملة التي ثبت مصداقيتها من الدراسات الميدانية السابقة، والمشكلة الأساسية في نظرية DMM تكمن في التعريف الإجرائي لمفاهيمها، وبالأخص مقاييس متغير رضا الموظف، وحتى بدون هذا المتغير، تضيف النظرية معرفة مهمة في دراسات إدارة الجودة الشاملة، وتقدم نموذجا للمنظمات العامة لتقييم أساليب إدارتها التي تدعم رضا العملاء/المواطنين وتحقيق الاستدامة لمجتمعاتها . فأى منظمة عامة تهتم إدارتها بتحقيق التميز الأعمال على المدى الطويل ينبغي لها النظر في تنفيذ مبادئ Deming الأربعة عشر أو ما يسمى DMM. والتي تشير الدراسة إلى أن القيادة نافذة البصيرة، والتعاون الداخلي والخارجي والتعلم وإدارة العمليات تؤثر سببيا على التحسين المستمر، والذي يؤدي بدوره إلى رضا العملاء/المواطنين، وتعظيم نتائج الأداء الرئيسية وتحقيق المسؤولية المجتمعية ومن ثم استدامة الأداء التنظيمي.

مقدمة

تمثل وظيفة الإدارة العامة عنصرا حاسما في الدول المعاصرة، فهي نقطة البداية للنمو الاقتصادي والعدالة المجتمعية بها، ولم يكن الاحتياج الي تطوير الأداء ونتاجه في الخدمات العامة هاما من قبل كما هو الآن، ويأتي هذا الاحتياج نتيجة لتطور اشكالها وللعوامل الخارجية المؤثرة بها، وهناك دول بالفعل قد قامت بتوظيف مواردها بشكل فعال، ولجأت إلى عقيدة الإدارة العامة الجديدة وتبنى آليات القطاع الخاص والتي تتضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) total quality management، حيث تحسين العمل وحياة المواطن يمكن الوصول اليها من خلال استخدام ادواتها، وحيث أصبح التركيز على رأس المال البشري الكفاء، وجودة نظم المعلومات، و الحوكمة ، والشفافية، والثقة والتحديث المستمر شروطا أساسية لتحقيق دولة الرفاهية والاستدامة على المدى الطويل، ورغم أن العديد من هذه المبادرات قد حققت نجاحا، إلا أن مبادرات أخرى لم يحالفها النجاح (Scharitzer and Korunka, 2000; Cappelli et al, 2011; Mosadeghrad , 2013; El Mehelmi, 2017). وفي ذلك يقرر Fryer et al, 2007 رغم أن تحسين الجودة أصبح من الكلمات الشائعة الآن في محادثات القطاع العام، إلا أن أنظمة الجودة ليست دائما ناجحة كما يفترض أن تكون، فتقليديا اتبع القطاع العام القطاع الخاص وأخذ أدوات وأساليب الجودة التي وضعت في قطاع الصناعات التحويلية وكيفها ونفذها بدرجات متفاوتة من النجاح.

المراجعة المنهجية للدراسات الإدارية المعنية بالاختلافات والتقارب بين القطاع الخاص والقطاع العام، من حيث الهيكل التنظيمي، ونظم الإدارة ، وإدارة الموارد البشرية، ونظم الدفع، رضا الموظفين والكفاءة والفاعلية (e.g: Robinson, 2003; Singh and Mansour-Nahra, 2006; Agus et al., 2007; Fard and Abbasi, 2010) يكشف العديد من الملامح الخاصة للقطاع العام التي تميزه عن القطاع الخاص والتي تعقد تطبيق نظم الجودة فيه - وتشمل: الملكية من قبل المجتمع بدلا من الملكية الخاصة، والتمويل من خلال الضرائب بدلا من العملاء الدفع المباشر، والتأثير من قبل القوى السياسية بدلا من قوى السوق، والمهمة هي المصلحة العامة، والمساواة، والأهداف التنظيمية متعددة ومتناقضة وغير واضحة المعالم، فضلا على أنه يتحكم فيها من قبل النظام السياسي بدلا من النظام الإداري، وتتم آليات التدقيق على أساس الشرعية والمساءلة - مما جعل كثيرون يدعون أن الجودة لديها معنى مختلف تماما في القطاع العام مقارنة مع القطاع الخاص، حيث الجودة في القطاع الخاص ترتبط بالحفاظ على المستهلكين الحاليين وجذب مستهلكين جدد من أجل زيادة الأرباح، بينما في القطاع العام بدلا من المستهلكين ينظر إلى المواطنين في الدول كعملاء يدفعون ميزانيات المؤسسات العامة لتلبية احتياجات المجتمع بأسره (Kearney et al, 2009)، وينتج عن ذلك حافز لخفض التكاليف والامتثال للمتطلبات التقنية بدلا من تحسين رضا العملاء، ويجعل تحسين الجودة في القطاع العام يقتصر على تحسين التنظيم الداخلي للعمليات بدلا من تحسين الخدمات النهائية (Talbot, 2011).

وفي المقابل يدعي أنصار إدارة الجودة الشاملة أن المنظمات العامة والخاصة تشترك في نفس المشاكل البيروقراطية، وربما يستفيدون على قدم المساواة من تطبيق نظم إدارة الجودة، وخاصة مع تلاشي العديد من الاختلافات في الوقت الحالي في معظم البلدان والتي تقضي على التفرقة الإدارية بين القطاعين العام والخاص، ومن ثم فكل ما تحتاجه المنظمات العامة في رحلتها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة نموذج ومنهج مترابط (Raharjo et al, 2015; Vakalopoulou et al, 2013) ، وهو ما تهدف إلى تقديمه هذه الورقة البحثية، وتستمد إهامها من اثنين من أشهر نماذج الجودة التي تناقشهما الدراسات السابقة، وتحديدًا من :

- ١) نظرية إدارة الجودة الشاملة التي قدمتها دراسة Anderson et al, 1994 بالاستناد إلى أسلوب إدارة "ديمنج" (DMM) Deming management method الرائد الأول للجودة الشاملة والأب الروحي لها وأحد القلائل الذين أسهموا في تطوير حركة الجودة في اليابان والتنشيط السريع للاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية.
- ٢) نموذج إطار التقييم المشترك (CAF) Common Assessment Framework كأول نموذج أوروبي للتميز صمم خصيصا للقطاع العام (EIPA, 2013).

والقضية الأساسية لهذه الورقة البحثية استكشاف قابلية تطبيق نظرية DMM في سياق المنظمات العامة المصرية كمحرك لتحسين واستدامة أدائها، واستخدام نموذج CAF في إعادة تشكيل وتبرير علاقات جديدة بين المفاهيم الأساسية للنظرية لم يتم تحديدها مسبقاً، وتطوير جانب مخرجات الأداء بالنظرية بإدراج متغيرات قياس الأداء لنموذج CAF، لتشمل متغيرات قياس نتائج الأداء الرئيسية ونتائج المسؤولية المجتمعية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف ينظم البحث في عشر نقاط أساسية هي: مشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، والإطار النظري والدراسات السابقة، ومتغيرات وفروض الدراسة، والمنهجية، وعرض النتائج، والمناقشة والاستنتاجات، والمضامين العملية، وأخيراً القيود والدراسات المستقبلية. ويتبع هذا البحث المنهج الاستنباطي في ضوء هدفه الأساسي، حيث يتم في ضوء الدراسات السابقة التي عنيت بنموذج CAF افتراض نموذج هيكلي للعلاقات السببية المتداخلة بين المفاهيم الأساسية لنظرية DMM وعلاقتها بتحسين الأداء الكلي للمنظمة واستدامتها، ثم القيام بدراسة استكشافية في وزارة المالية المصرية لاختبار صحة هذه العلاقات، ودرجة الموافقة بين النموذج المقترح والواقع العملي، وباستخدام أسلوب نموذج المعادلات الهيكلية structural equations modeling (SEM).

مشكلة البحث وتساؤلاته

تعتبر نظرية DMM والتي تم صياغتها بواسطة Anderson et al, 1994 أول نقطة تحول للدراسات الأكاديمية من مجرد البحث عن العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة، إلى إجابة تساؤل جوهرى عن الكيفية التي يمكن بها لهذه العوامل أن تتربط، وبعبارة أخرى من السعي إلى الاتفاق على مجموعة إلزامية من ممارسات الجودة، إلى وضع هذه الممارسات معا في نموذج أو إطار يجيب عن التساؤل عن "الكيفية؟" التي تحدد العلاقات بينها (Lee-man, 2002). وقد تم صياغة هذه النظرية استجابة للنقد الذي أخذ على مبادئ Deming الأربعة عشر، بافتقادها للنظرية التي تصف وتفسر وتنبئ بتأثيرها على تحسين أداء المنظمة، فهي إرشادات لما يجب أن نفعله عن كيفية فعل ذلك. وفي ذلك يقرر Rungtusanatham et al, 2003 أنه رغم من التأثير الواضح لمبادئ Deming الأربعة عشر على ممارسة إدارة الجودة، وجاذبيتها لصناع القرار في المجال الصناعي والخدمي في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن الدعم التجريبي لمنهجها في إدارة الجودة لم يتعدى استدلالات دراسة الحالة القصصية، حتى قام Anderson, J.C., 1994 Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.G., 1994 بتشكيل الإطار المفاهيمي لثوابته، وتطوير نظرية توضح العلاقات السببية بينها، ومضمونها هو:

" إن تأسيس القيادة نافذة البصيرة لنظام تنظيمي يعزز التعاون الداخلى والخارجي، والتعلم، لتسهيل تنفيذ ممارسات إدارة العملية، سوف يقود المنظمة إلى كل من التحسين المستمر لجودة عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، وإلى تحقيق رضا الموظف، وهما العاملين الأساسيين المساهمين في تحقيق رضا العميل، ومن ثم استدامة المنظمة في مجال عملها "

وقد أخضع لاحقا الباحثون Anderson et al, 1995 نظريتهم للاختبار الميداني، وأظهرت نتائج دراساتهم قدر كبير من التدعيم الميداني لها، كما أوضحت نتائج الدراسات التالية لهم Rungtusanatham et al, 1998; Douglas and Fredendall, 2004; Rungtusanatham et al, 2005; Fisher et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013 على أن نموذج إدارة الجودة الشاملة المقدم بالنظرية له مزايا تمكنه من التغلب على نوع المنظمة صناعية أو خدمية، خاصة أو عامة، وعلى الفوارق المجتمعية، والسياسية، والثقافية، وذلك عكس الكثير من النظريات الإدارية التقليدية التي ترفض مفاهيم الشمولية، مما يكسبه مصداقية كبيرة، وأن يظل هناك عدد من الفجوات والتساؤلات البحثية للدراسات المستقبلية.

إحدى هذه الفجوات والتي اتفقت عليها الدراسات السابقة التي عنيت بالاختبار الميداني لنظرية DMM يتعلق بالحاجة إلى إجراء اختبارات ميدانية إضافية على أنواع مختلفة من المنظمات، وفي بلدان مختلفة للتعرف على مدى قابلية النظرية للتعميم، وللتطبيق في الثقافات الوطنية المختلفة، فعلى الرغم من أن الدراسات السابقة للنظرية قد أثبتت أوجه تشابه كبيرة في أنماط العلاقات التي تم دعمها بين مفاهيمها المختلفة عبر المنظمات والبلدان المختلفة، إلا أن النتائج تظهر قدر من عدم الاتساق في قوة العلاقات يثير شكوكا حول قابلية تطبيق النظرية عبر المنظمات والثقافات الوطنية المختلفة، ويعرب عن هذه الشكوك مؤسسو النظرية حين يقررون Anderson et al, 1995. "... رغم تطبيق DMM في جميع أنحاء العالم ... مما يشير إلى سهولة نقل وصفات نقاط Deming الأربعة عشر، وكذلك صحة البناء والعلاقات المقترحة في مخطط المسار... إلا إنه قد يوجد بعض الجدل على قيود ثقافية على تطبيق DMM عبر الثقافات الوطنية المختلفة"، وتؤكد دراسة Rungtusanatham et al, 2005 بأن الثقافة ظاهرة يمكن أن تؤثر على قدرة المنظمة في تبنى عوامل الجودة الشاملة الملموسة وغير الملموسة. ومن ثم فبدلا من الجدل على التحقيق العلمي لطبيعة مفهوم الجودة الشاملة في مجمله، يمكن ان نسال بطريقة أكثر تحديدا: هل المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والعلاقات بينها تنطبق أو لا تنطبق عبر البلدان المختلفة، ولماذا؟. وتقرر دراسة Singh et al, 2013 "... تقتصر معظم الدراسات الميدانية السابقة على البلدان الغربية ذات الخصائص المجتمعية والسياسية والاقتصادية والثقافية الوطنية المتشابهة، ونتيجة لذلك ليس واضحا ما إذا كانت نظرية DMM لها خصائص عامة لا تتأثر بالخصائص الوطنية،... وللاقتناع بعالمية نظرية DMM، فمن الضروري اختبارها في سياقات البلاد المختلفة في خصائصها"، ورغم أن نتائج دراستهم تظهر مصداقية نظرية DMM على منظمات القطاع العام في سياق بلد غير عربي "سنغافورة"، فإنه تم ملاحظة أن العوامل داخل المنظمات تعمل من منظور دقيق ضد العالمية، مما يشير إلى إن تطبيق هذه النظرية داخل المنظمات يمكن أن يكون أكثر تعقيدا بكثير مما هو متصور حاليا، وإنه يجب توخي أكبر قدر من العناية إذا ما أريد تنفيذها بفعالية.

وأخرى أكد عليها مؤسسو النظرية Anderson et al, 1995, Rungtusanatham et al, 2003, 1998; Rungtusanatham et al, 2003، ويرتبط بالفرصة المتاحة أمام الدراسات المستقبلية لتمديد وصقل النظرية بتشكيل وتبرير علاقات جديدة بين المفاهيم الأساسية النظرية لم يتم تحديدها سابقا، وذلك طبقا لثوابت Deming، فعلى الرغم من أن نتائج تحليل المسار في دراساتها التجريبية دعمت العديد من العلاقات النظرية المقترحة، إلا إن وجود كبير للتأثير غير المفسر في نموذج تحليل المسار، يوحي بأن النظرية الحالية قد لا تكون شاملة في مواصفاتها للسببية والعلاقات المترابطة بين مفاهيمها. ومن ثم أوصوا الجهود البحثية المستقبلية بأن تبذل جهدا واعيا لمعالجة وتصحيح نقاط الضعف بأن تتجاوز تصميم بحوثهم الاستكشافية، وتسعى لاختبار الصلات المفترضة بين مختلف المفاهيم الأساسية للنظرية ما دام يزود بالتبرير العلمي المناسب.

ومن الفرص الأساسية لتمديد النظرية وصلقلها والتي تبرز في جانب نتائج المخرجات في نظرية DMM، وأولها يتعلق بأهمية تطوير المقاييس المستخدمة في التفعيل الإجرائي لمتغير رضا الموظف، فعلى الرغم من أنه قد أجريت تقييمات عديدة لصدق وموثوقية أبعاد المقاييس المستخدمة لمفاهيمها الأساسية، إلا إنها لم تكن أنشئت خصيصاً لها، وإنما اعتمدت على مقاييس دراسة (Flynn et al, 1997)، وتحليل نتائج الدراسات السابقة يوضح أنه تم إثبات في معظمها نمط العلاقات المقترحة بين مكوناتها، وأن حجم معظم العلاقات بين المفاهيم قوي إلى معتدل وإيجابي في الاتجاه، إلا في مكون رضا الموظف والذي يبدو افتقاره إلى الدعم التجريبي حيث العلاقات له مع المكونات الأخرى غير ذا دلالة إحصائية في معظم الحالات، يدعم هذا الاقتراح دراسة Fisher et al, 2005 حيث تؤكد على أهمية تطوير مقاييس رضا الموظف حتى لا يشكل حجر الزاوية للنظرية. وثانيها يتعلق بأهمية تمديد النظرية لتشمل قياس تأثير DMM على تحسين الأداء الكلي للمنظمة واستدامته، فمقترح النظرية إن مسببات "المدخلات" الجودة الممثلة في القيادة، والتعلم، والتعاون الداخلي والخارجي، وإدارة العملية تنعكس آثارها على نتائج "مخرجات" أداء تشمل التحسين المستمر، ورضا الموظف، ورضا العميل. وما دامت آثار مسببات الجودة تظهر في نتائج المخرجات، فإنه يجب قياس تأثيرها على أداء الأعمال ككل . فالوعد الأساسي الذي يجمع عليه الباحثون في إدارة الجودة الشاملة أن تطبيقها سيقود إلى تحسين أداء المنظمة الكلي واستدامته (Jimenez- Agust et al, 2007; Das et al, 2008 ; Jimenez and Martinez-Costa, 2009). هذا الاقتراح يدعمه كل من Douglas and Fredendall, 2004 حيث يقرران في دراستهما أنه من المتوقع أن يؤدي التحسين المستمر في الخدمات إلى رضا العملاء، غير أنه يجب أن يتم قياس التأثير على أداء الأعمال ككل وليس رضا العميل فقط، وأن يتفق ذلك مع منطق سلسلة ردود الفعل Deming chain reaction أحد الثوابت الأساسية لفكر Deming، حيث التحسين المستمر سوف يتم عن طريق الحد من الهدر والفاقد، وبالتالي يخفض التكاليف ويحسن الأداء المالي، كما يساعد أداء الموظفين على تحسين الأداء الكلي للمنظمة، فتحسين الخدمة يعزز من سمعة المنظمة، ومن ثم إلى يؤدي إلى نمو أعمالها وخدمتها لمجتمعها. وأن عدم تضمين نظرية DMM لذلك يمكن أن يفسر لماذا لا تزال أسئلة هامة دون إجابة فيما يتعلق بمقاييس الأداء المستخدمة بالنظرية، فبينما الحجج المفاهيمية قوية فيما يتعلق بالعلاقات المفترضة بين التحسين المستمر ومتغيرات النتائج التي تتمثل في رضا العملاء، فإنه يتم العثور على أدلة هامشية فقط لدعم هذه الحجج، ومن ثم يجب البحث المستقبلي في أن تحقيق رضا العملاء يتوسط العلاقة بين جودة الخدمة و الأداء الكلي . كما تدعمه دراسة Singh et al, 2013 باقتراحها تسعى الدراسات المستقبلية لاختبار إمكانات تحسين النموذج المقدم في نظرية DMM من أجل تفهم كيفية تحقيقها لاستدامة الأداء التنظيمي.

وعلى صعيد آخر فإن واحد من مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة هو استخدام نماذج التميز العالمية، ووفقاً لـ Bou-llusar et al., 2009 فإنها تعيد تقديم إدارة الجودة الشاملة من خلال التقاط الأجزاء الرئيسية المكونة لها، وطي أفكارها الأساسية في لغة واضحة يسهل الوصول إليها. وواحد من هذه النماذج والتي أعدت خصيصاً للمنظمات العامة هو نموذج إطار التقييم المشترك (CAF) Common Assessment Framework، والذي أعده القطاع العام للقطاع العام، وقد قدمت أول نسخة منه في مؤتمر الجودة الأوربي للمنظمات العامة عام 2000، ويوجد أكثر من 3000 منظمة داخل أوروبا وخارجها تستخدمه (Vakalopoulou et al, 2013)، وقد تم ترجمته إلى أكثر من عشرين لغة، بما فيهم اللغة العربية، Bugdol, and Jarzebinski, (2010). ويفترض هيكل نموذج CAF وجود علاقات متبادلة بين مكونات الجودة "المسببات" وتشمل القيادة، والسياسة والاستراتيجية، والموظفين، والشراكة والموارد، والعمليات، ونتائج

مخرجات نشاط المنظمة العامة "الأثار" وتشمل نتائج الموارد البشرية، والنتائج المعنية بالعملاء/ المواطنين، ونتائج المسؤولية المجتمعية، ونتائج الأداء الرئيسية، وحقيقة أساسية وهي أن النجاح في منطقة معزولة لا يكفي لتحقيق تميز الأداء واستدامته. مقارنة نظرية DMM بنموذج CAF يوضح اتفاقهما في المبادئ والافتراضات والمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي يؤسس عليه هيكل كل منهما، وفي إطار العلاقات السببية حيث توجد علاقات متداخلة بين العوامل التمكينية للجودة "المسببات"، ونتائج مخرجات النشاط "الأثار" (Raharjo et al, 2015) ، غير أن الأخير أكثر شمولية، ويصف عددا أكثر من مسارات السببية خلال العوامل التمكينية وخلال نتائج الأداء وبينهما، فقد صممت نماذج التميز لتعكس افتراضات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بنتائج الأداء بصورة متكاملة.

وما دام النموذجان متفقان في الأسس المفاهيمية ويتشابهان في مدخلاتهما ومخرجاتهما، وكلاهما يقوم على فكرة القيادة التي تقود النظام لخلق النتائج، فإن الدراسات الإدارية التي قيمت نموذج CAF ربما تسهم في الإمداد برؤية أشمل لهيكل العلاقات السببية بين مفاهيم نظرية DMM، وقياس تأثيرها على نتائج الأداء الكلي واستدامته. فمكونات نتائج الأداء في نموذج CAF تتميز عن مكونات نتائج الأداء في نظرية DMM أنها تشمل بجانب نتائج الموارد البشرية (رضا الموظفين) والنتائج المعنية بالعملاء/المواطنين كل من نتائج جودة الخدمات وفاعلية العمليات والنتائج الاقتصادية والاستدامة ممثلة في معياري نتائج الأداء الرئيسية ونتائج المسؤولية المجتمعية، وترتبط نتائج الأداء بعلاقات سببية قائمة وتابعة تتفق مع سلسلة ردود الفعل لـ Deming. وبعبارة أخرى إذا كانت مفاهيم نظرية DMM تعكس مسبباتها ممكنات إدارة الجودة الشاملة بصورة متكاملة فلا بد أن تؤثر ايجابيا على جانب نتائج الأداء في نموذج CAF. وهذا يعني أن تأسيس القيادة نافذة البصيرة لنظام تنظيمي يعزز التعاون الداخلي والخارجي، والتعلم، لتسهيل تنفيذ ممارسات إدارة العملية، سوف تنعكس آثاره على نتائج واستدامة مخرجات الأداء التنظيمي الكلي طبقا لهيكل معايير نتائج الأداء في نموذج CAF، الاختبار التجريبي لمصادقية هذه العلاقات سوف يمكن من الإمداد برؤية متكاملة لتقييم نظرية DMM كنموذج لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة، كما قد تمكن من تطوير مقاييس أفضل لقياس مفهوم رضا الموظف.

ومن ثم يمكن صياغة التساؤلان البحثيين التاليين:

- (١) هل تنطبق نظرية DMM التي قدمتها دراسة Anderson et al, 1994 على المنظمات العامة المصرية؟
- (٢) باستخدام نموذج CAF كمرجعية ما هيكل العلاقات السببية بين المفاهيم الأساسية لنظرية DMM، والذي يشمل استخدام معايير نتائج الأداء في نموذج CAF لقياس تأثير مسببات الجودة في نظرية DMM، على تحسين نتائج مخرجات الأداء التنظيمي واستدامته؟.

وأخيرا يجدر الإشارة أن تمديد وتشكيل علاقات جديدة بين مكونات النماذج أو النظريات هي عملية تكرارية في البحوث التجريبية لمحاولة تقديم فهم أكثر لدقة الظواهر المثيرة للاهتمام، وكثيرا ما تساعد هذه العملية التكرارية البحوث التجريبية على تسليط الضوء على فرص لدراسة علاقات لم تفترض سابقا Rungtusanatham et al, 2003، وإن استخدام معايير نتائج الأداء في نموذج CAF يمكن أن يسهم في تطوير المقاييس المستخدمة في التفعيل الإجرائي لمتغير رضا الموظف.

أهداف الدراسة

- (١) الهدف الأساسي للبحث هو التقييم الميداني لمصادقية نظرية DMM للتطبيق في المنظمات العامة المصرية، بالإضافة إلى توظيف عدسة استكشافية باستخدام الدراسات السابقة التي عنيت بتقييم الهيكل الداخلي لنموذج CAF لاقتراح علاقات جديدة بين المفاهيم الأساسية بالنظرية وقياس علاقاتها بالأداء التنظيمي الكلي واستدامته، هذا الاقتراح محبذ ما دام تم تصميم نموذج CAF أعد خصيصا للمنظمات العامة موضع عناية البحث، وصمم ليغطي كل متطلبات الأداء التنظيمي من منظور إدارة الجودة الشاملة، وما دنا نزود الاقتراحات بالتبرير العلمي المناسب.
- (٢) القيام بدراسة استكشافية في وزارة المالية المصرية للتحقق من مدى مصادقية استخدام هيكل العلاقات السببية في نموذج CAF كإطار لقياس العلاقات بين مفاهيم نظرية DMM وتأثيرها على الأداء التنظيمي الكلي، وذلك من خلال التحقق من هل يوجد توافق بين منطق العلاقات السببية المقترح طبقا لنموذج CAF وواقع العلاقات السببية في الوزارة؟.

أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من مجموعة الإضافات المتوقعة والتي يمكن أن يقدمها للعلماء في المجال الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي مخططي السياسات الحكومية المختلفة السياسيين والموظفين الإداريين على السواء، وذلك كما يلي:

المجال العلمي أو الأكاديمي

- (١) تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لها، أن الأخيرة حين اختبرت علاقات السبب والأثر أو العلاقات الارتباطية بين مفاهيم النظرية، اقتصرت على اختبار النموذج الأصلي للنظرية دون تعديل، ولم تختبر تأثير DMM على نتائج الكلي واستدامته، باستثناء دراسة Douglas and Fredendall 2004 والتي تم خلالها تكبير مقاييس رضا العملاء لتشمل الأداء المالي ودرجة مراجعة المستشفى، مع بناء النتيجة النهائية تحت مسمى "أداء الأعمال".
- (٢) تعيد الدراسة الميدانية تقييم مصادقية نظرية DMM في بيئة ثقافية أخرى، وتمثل هذه الدراسة تكرارا إضافيا للدراسات التي عنيت بنموذج إدارة Deming وتسهم في مناقشة إمكانية تعميمه على كافة أنواع المنظمات وفي السياقات الثقافية والقطرية المختلفة. وصحة ادعاء Deming بصلاحيته لمبادئه لتحسين أداء منظمات القطاع العام.
- (٣) رغم اهتمام عدد من الدراسات العلمية باختبار العلاقات في نماذج الجودة، بعضها ركز على نماذج يقدمها باحثون ذات مصادقية مستمدة من اختبارها ميدانيا (e.g: Lee-man, 2002; Gupta, 2005; Das et al, 2008) والثانية تتبع معايير ضمان الجودة مثل الأيزو 9000 وجوائز التميز العالمية (e.g: Calvo-Mora et al., 2014; Al-Tabbaa et al, 2013; Heras et al., 2005, 2009; Santos and Alvarez, 2007; Evans and Jack, 2003) والثالثة من خرائط الطريق إلى الجودة التي قدمها روادها مثل Deming, 1986 وJuran, 1988 وCrosby, 1979 وIshicawa, 1989... وغيرهم، إلا أن معظم الدراسات تمت في بيئات مغايرة للبيئة المصرية والعربية، ومن ثم فإن هناك حاجة للمكتبة العربية للدراسات الإدارية في هذا المجال. فضلا عن أن ما زالت رحلة تطوير نظرية لإدارة الجودة تحتاج لمواصلة الدراسة عن الكيفية التي تتربط عوامل وممارسات الجودة مع بعضها، وما زالت هناك الحاجة إلى صياغة نماذج تغطي العلاقات المعقدة بينها.

المجال العملي أو التطبيقي

(٤) تخدم هذه الأنواع من النماذج سواء نظرية DMM أو نموذج CAF أو نموذج EFQM أو MBNQA أو غيرها كأداة مفيدة للمدراء في المنظمات العامة للتقييم الذاتي الممنهج لمنظمتهم (Eskildsen and Dahlgard, 2000; Wilson and Collier, 2000; Eskildsen et al., 2001; Evans and Jack, 2003; Bou-Llusar et al., 2005, 2009; Calvo-Mora et al., 2005; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Calvo-Mora et al., 2014; Raharjo et al., 2015). ومن خلال هذا التقييم الذاتي الممنهج يتم اقتراح المطلوبة في الخدمات العامة. علاوة على إمكانية في تبادل الممارسات الأفضل خلال المنظمات الحكومية. والمنطق الذي تبنى عليه من أجل تحسين الأداء لا بد من أن يؤخذ في الاعتبار كل العلاقات المتداخلة بين عناصرها حيث تحقيق التحسين في بعض أجزائها ليس كافياً لتحقيق التميز، والمنظمات التي تنفق في هذه النماذج تخصص موارد كبيرة لتطبيقها وتجري تعديلاً شاملاً لتطويع وظائفها لتطبيقها. وبالتالي في هذا الصدد، فإنه من مصلحة المدراء والأكاديميين على السواء التحليل الدقيق والتأكيد على الهيكل السببي الداخلي لها.

(٥) فاعلية الأداء التشغيلي وجودة الخدمات العامة هي من العوامل الحاسمة أوقات الأزمات المجتمعية والاقتصادية، للاستجابة للاحتياجات والتوقعات المتغيرة للمواطنين. ولطالما بذلت جهود مضمّنة في مصر لتطبيق تقنيات وآليات جديدة لتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات العام، وبدأ العمل بالمناهج المختلفة في جميع أنواع المؤسسات العامة وفي جميع القطاعات المتعلقة بالمسئولية المجتمعية على المستوى القومي والمحلي، صحيح أن العديد من هذه المبادرات قد حققت نجاحاً، إلا أن مبادرات أخرى لم يحالفها النجاح، ويرجع هذا في أغلب الأحيان لغياب الرؤية الشاملة والمنهج المترابط، وطبقاً لـ Fisher et al., 2005 " ... يعتقد العديد من المدراء أن نجاح الأعمال يبدأ مع المثابرة في تطبيق نموذج عمل فعال". النموذج المصاغ في هذه الورقة على أساس نظرية DMM ونموذج CAF، هو محاولة لتقديم نموذج مدعم ميدانياً لإدارة الجودة الشاملة، وقابل للتطبيق على منظمات القطاع العام المصرية.

(٦) إن الممارسات الكامنة وراء مفاهيم نظرية DMM هي جزء لا يتجزأ من برامج الجودة الأحدث مثل ستة سيجما (Six Sigma) والتصنيع دون فاقد lean manufaction، وتوفر البيئة الثقافية المدعومة لتطبيقها، ومن ثم فإن الآثار المترتبة على نتائج هذه الدراسة تساعد على فاعلية تنفيذ هذه البرامج.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أسلوب إدارة "ديمنج" : Deming management method (DMM) :

تؤكد دراسات وأدبيات الجودة على أن "دوارز ديمنج" Edwards Deming هو الرائد الأول لحركة الجودة الشاملة والأب الروحي لها. حصل Deming على الدكتوراه في الفيزياء من جامعة Yale عام 1928، وعمل مستشاراً للجودة في إدارة الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية. وساهم في تطوير حركة الجودة في اليابان حيث دعي من قبل اتحاد المهندسين والعلماء اليابانيين (JUSE) Union of Japanese Scientists and Engineers إلى إلقاء محاضراته عن الجودة في أعوام 1950، 1952، 1955، 1956، وقدم فيها نظريات رقابة الجودة بأسلوب مبسط ساعد الإدارة العليا اليابانية على تفهمها وتطبيقها في أعمال شركاتهم، وقد لقيت أفكاره في ذلك الأوان كل العناية والتقدير من قبل اليابانيين واعترافاً بفضل أسس اليابانيون جائزة

سنوية تحمل اسمه Deming's Prize كما منح وسام الشرف الإمبراطوري عام 1960 وهو أعلى وسام يمنح في اليابان (Go´mez Go´mez et al, 2011) .

وفي سنواته الأخيرة وجه العناية إلى الإدارة الغربية وانتقد أسلوب ممارستها موضحاً أنه لا يصلح في ضوء المتغيرات الاقتصادية الجديدة، وأنه يسبب خسارة كبيرة لا يمكن قياسها أو تقييم تأثيرها (Deming,1986:18-24) موضحاً أهمية التحول إلى فلسفة الجودة الشاملة، وقدم أربعة عشر مبدأ إرشادياً لإنجاز هذا التحول. وقد أكمل هذه المبادئ بتوضيحه للسبع أمراض القاتلة للمنظمات والتي تعرقل الأداء التنظيمي والعديد من العقبات التي تمنع المنظمات من تحقيق الجودة، وهو ما يدعى أسلوب إدارة "ديمنج" Deming management method (DMM) (Rungtusanatham et al, 2003) ، ويوضحه الجدول التالي:

جدول (١)

أسلوب إدارة "ديمنج" Deming management method (DMM)

مبادئ "ديمنج" الأربعة عشر لتحول الإدارة	
(١)	خلق غرض ثابت لتحسين المنتج أو الخدمة ، وذلك بهدف المنافسة والاستمرار في المجال ، وإتاحة فرص عمل جديدة.
(٢)	تبنى فلسفة جديدة ، حيث اننا في عصر اقتصادي جديد يجب ان نواجه تحدياته ، ونعى مسنوليته ، وندفع بالقيادة إلى التغيير.
(٣)	التوقف عن الاعتماد على كثافة الفحص للحصول على الجودة ، وذلك بإلغاء الاحتياج إلى الفحص الكلي للمنتجات ، وبناء نظام يضمن جودة المنتج من المرة الأولى.
(٤)	إنهاء أسلوب الممارسة الذي يعتمد على السعر ، واستبداله بسياسة تقليل التكلفة الكلية بالتحرك تجاه المورد الواحد لأي عملية مع بناء علاقة طويلة المدى معه تقوم على الولاء والثقة.
(٥)	تحسين نظام الإنتاج والخدمات باستمرار وبلا نهائية لتحسين الجودة والإنتاجية ، وبالتالي تقليل التكلفة.
(٦)	تأسيس نظاماً فعالاً للتدريب.
(٧)	تأسيس القيادة ، فهناك حاجة إلى القيادة الإدارية وهدف القيادة يجب أن يكون مساعده الأفراد والالات لأداء عمل أفضل.
(٨)	استبعاد عوامل الخوف ليتمكن كل فرد من ان يعمل بكفاءة لمصلحه المنظمة.
(٩)	ازالة الحواجز بين الاقسام فيجب ان يعمل الافراد في البحوث والتصميم و المبيعات و الإنتاج كفريق واحد لبحث مشاكل الإنتاج و الاستخدامات المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات.
(١٠)	التخلص من الشعارات والتحذيرات والمستهدفات العديدة التي تمنع قوة العمل من الوصول إلى العيوب الصفرية ومستويات جديدة من الإنتاجية.
(١١)	استبعاد مقاييس العمل ، والحصص الرقمية ، والإدارة بالأهداف واستبدالها بتطوير الإدارة.
(١٢)	استبعاد الحواجز التي تمنع الموظفين من الاعتزاز بعملهم.
(١٣)	تشجيع التعليم والتطوير الذاتي لكل فرد.
(١٤)	اتخاذ الإجراءات نحو تحقيق التحول، ووضع كل فرد في المنظمة في المكان المناسب الذي يساعد على إنجاز هذا التحول.
السبعة أمراض القاتلة للمنظمات	
(١)	عدم وجود ثبات الغرض لتخطيط المنتجات والخدمات والحفاظ على المنظمة في مجال الاعمال التجارية، وتوفير فرص عمل.
(٢)	التركيز على الأرباح قصيرة الأجل: التفكير على المدى القصير ، وهو العكس من ثبات الغرض.
(٣)	تقييم الأداء الذي يعتمد على مبدأ الجدارة والمراجعة السنوية
(٤)	التغييرات الكثيرة في الإدارة، والتنقل الوظيفي المستمر.
(٥)	الإدارة باستخدام المظاهر الواضحة فقط .
(٦)	الإفراط في التكلفة العلاجية للتكاليف الطبية المفرط (فقط في الولايات المتحدة الأمريكية).
(٧)	الإفراط في تكلفة الضمانات التي تثار بواسطة المحامين الذين يعملون طبقاً لرسوم الطوارئ (فقط في الولايات المتحدة).
العقبات	
(١)	الرغبة في الحلول الفورية.
(٢)	الافتراض بأن حل المشاكل، والتشغيل الآلي، والأدوات، والالات الجديدة ستحول الصناعة.
(٣)	البحث عن امثلة.
(٩)	ان المشاكل لدينا تقع بالكامل في قوة العمل.
(١٠)	البدايات الخاطئة .
(١١)	نحن نطبق رقابة الجودة.

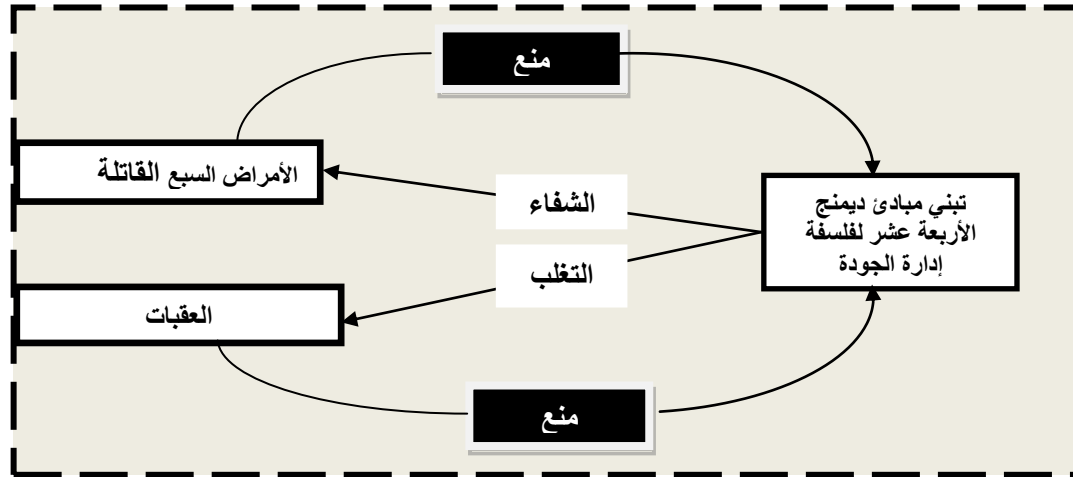
(٤) أن مشاكلنا مختلفة	(١٢) الحاسب الآلي من دون توجيه.
(٥) التعليم الايل إلى الزوال في المدارس.	(١٣) الافتراض انه من الضروري فقط مطابقة المواصفات.
(٦) التعليم الضعيف للأساليب الإحصائية في الصناعات.	(١٤) المغالطة الناتجة عن مبدأ العيوب الصفرية.
(٧) استخدام المعايير العسكرية 105D والجداول الأخرى للقبول.	(١٥) الاختبار غير المناسب للنماذج الأولية.
(٨) لدينا قسم مراقبة الجودة يعتني بكل مشاكلنا مع الجودة.	(١٦) أي شخص يأتي في محاولة لمساعدتنا يجب أن يفهم كل شيء عن أعمالنا.

المصدر: Deming, E.W. (1986) Out of the Crisis, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced national Services, Cambridge, Mass , pp24-153

ويؤكد Deming,1986:33-34 أن تنفيذ المنظمات سواء كانت الصناعية أو الخدمية لمبادئه الأربعة عشر وتمثل سلوكها التنظيمي فإنها تعطي علاج للأمراض القاتلة لها وتساعدنا على اجتياز العقبات ومن ثم الإمداد بمنتجات وخدمات فائقة الجودة (شكل 1).

شكل (١)

العلاقة بين مبادئ "ديمنج" الأربعة عشر والأمراض القاتلة والعقبات



المصدر: Rungtusanatham, Manus, Ogden, Jeffrey A. and Wu, Binl, 2003. Advancing theory development in total quality management: A "Deming management method" perspective, International Journal of Operations and Production Management; Vol.23, No.8, pp918-936

وقد كان لأسلوب إدارته تأثير واضح على الممارسات الإدارية، وجاذبيته للعديد من صانعي القرار في المنظمات في الولايات المتحدة، حيث تبنى أسلوبه كل من Ford Motors، و Xerox، و Zytec (Singh et al,2013)، إلا أنه يوجد القليل من دعم البحوث التجريبية لفعاليتها، وتفسر كتابات إدارية ذلك بافتقادها للنظرية التي تصف وتفسر وتتنبأ بتأثيرها على تحسين أداء المنظمة، فهي إرشادات لما يجب أن نفعله عن كيفية فعل ذلك، وفي ضوء هذا النقد توجهت جهود عدد من الباحثين إلى تحليل الأسس النظرية وراء أفكاره والتقييم النظامي والدقيق لمنهج في الإدارة، ونتج عن هذه الجهود نظريتين أساسيتين، النظرية الأولى قدمها Deming نفسه وتدعى نظام المعرفة العميقة A system of Profound knowledge، وتهدف إلى التبرير الشامل لمكونات مبادئه الأربعة عشر، والثانية تشكيل دراسة Anderson et al,1994 لنظرية لإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تفسير فاعلية تبنى أسلوبه الإداري (Rungtusanatham et al, 2003).

نظام المعرفة العميقة:

قدم Deming, 1994:92 نظام المعرفة العميقة **A system of Profound knowledge** كنظرية، والتي يستطيع الأفراد من خلال تعلمها تفهم المنظمات التي يعملون بها ومن ثم العمل على تحويلها للفلسفة الجديدة للجودة، ونظام المعرفة العميقة (جدول 2) يتكون من أربعة أجزاء مترابطة ومتكاملة لا يمكن فصل جزء منها عن الأجزاء الأخرى، حيث يتفاعل أحدهما مع الآخر، وهذه الأجزاء هي :- (١) تقدير النظام **Appreciation for a system**، (٢) ومعرفة الاختلافات **Knowledge about variation**، (٣) نظرية للمعرفة **Theory of knowledge**، و(٤) علم النفس **Psychology**.

جدول(2)

نظام المعرفة العميقة

<p>(١) تقدير النظام Appreciation for a system</p> <p>يجب أن يدرك الفرد النظام كشبكة من المكونات المتداخلة التي تعتمد على بعضها البعض ، وتعمل معا لإنجاز هدف النظام، ويجب أن يراعى الآتي (Deming,1994:95-98) :-</p> <ul style="list-style-type: none">- أن يكون هدف النظام محددا ، فبدون هدف ليس هناك نظام.- كلما كثر التداخل بين مكونات النظام ، كلما زادت الحاجة إلى الاتصالات والتعاون بين المكونات ، وكلما زادت الحاجة إلى نظرة إدارية كلية .- يتم تقدير مكونات النظام طبقا لمساهمتها الفعالة للنظام ككل وليس طبقا لتعظيمها لأهدافها الخاصة.- التفاوض بين مكونات النظام يجب أن يكون على أساس الأفضل لكل مكون فلا بد أن يكسب الجميع.
<p>(٢) معرفة الاختلافات Knowledge about variation :-</p> <p>يوكد Deming, 1994:98-101 أهمية معرفة الاختلافات بقوله: "الحياة اختلافات Life is variation " ، ويعتقد " ديمينج" أن استخدام رقابة العمليات الإحصائية يتيح قياس أداء العمليات وتحديد أسباب الاختلافات، وأرجع "ديمنج" أسباب اختلافات العمليات إلى: (١) الأسباب الخاصة وهي التي تنبع من الأخطاء الفردية المرتبطة بالموظف أو الآلة أو المعدة ، وتمثل 6 % من مشاكل النظام ، ويمكن التغلب على هذه المشاكل ومنع حدوثها من خلال إعادة تدريب الموظف أو صيانه وتحسين الآلة أو المعدة، وإلى: (٢) الأسباب العامة وهي التي تنبع من نظام التشغيل نفسه وتمثل 94% من مشاكل النظام ، والتغلب عليها يكون بإعادة تصميم النظام، وهذه مسئولية الإدارة العليا التي يجب عليها إزالة كل الحواجز التي تعوق الأداء الجيد لعمليات النظام .</p>
<p>(٣) نظرية للمعرفة Theory of knowledge :-</p> <p>يوضح Deming, 1994:101-107 أن الإدارة تنبؤ، والتنبؤ المنطقي يتطلب نظرية. فالمعرفة تبنى من خلال مراجع نظامية للنظرية على أساس مقارنه المتوقع بالملاحظ . ودون النظرية لن يكون هناك شئ للتعلم حتى عندما تكون النظرية خاطئة، فمجرد وجود الفكرة أو التصور للأحداث يمكن من ملاحظة وتقييم مدى صواب الفكرة أو خطئها. فالنظرية هي النافذة على العالم. ولكي نطبق نموذجا دون فهمه بمساعدة النظرية سنؤدي إلى كارثة .</p>
<p>(٤) علم النفس Psychology :-</p> <p>فطبقا لـ Deming,1994:107-115 فإن علم النفس يساعد على فهم الإدارة للاختلافات بين الأفراد وكيفية التعامل معها، واستخدام هذا الفهم في تعظيم مقدرة كل فرد على تعظيم منفعة النظام ككل . ونمط Deming للتحفيز هو استخدام الدوافع المعنوية أكثر من استخدام الدوافع المادية فالأفراد بحاجة أكثر إلى العلاقات والحب والتقدير من قبل الآخرين وقد ولدوا ولديهم القدرة على التعلم، والإدارة الجيدة تفيد في بناء التقدير الذاتي غير أن استخدامها للحوافز المادية بكثرة يقود إلى تحطيم الأفراد وقتل دوافعهم الداخلية .</p>

وبتفهم هذه الأجزاء الأربعة المترابطة يمتلك الأفراد نظرة خارجية من شأنها أن تغيرهم، والتغيير سيدفع الأفراد إلى تبني ما تعلموه وتطبيقه على النظام، والعمل على تضافر المكونات الفردية للنظام بدلا من التنافس فيما بينها، و الأربعة عشر مبدأ لأسلوب إدارته هي التطبيق لهذا التغيير، وطبقا لـ Rungtusanatham et al , 2003 فإن النقاط الأربعة للمعرفة العميقة لا تتفاعل فقط مع الأربعة عشر مبدأ ولكنها تمتد بمنطق لفهم لماذا أن هذه النقاط ينتج نظام إداري متكامل الأجزاء، فعلى سبيل المثال فهم النظرية الإحصائية سوف يساعد على توضيح لماذا يصر على إنهاء الفحص المكثف (المبدأ الثالث) والعمل تجاه إنشاء علاقة طويلة المدى مع مورد واحد. وأيضا المعرفة العميقة لعلم النفس يساعد في توضيح لماذا يعارض الشعارات والحصص العددية (المبدأ العاشر والحادي عشر)، ولماذا يؤكد على أهمية القيادة (المبدأ

(السابع) ، والتطوير الذاتي (المبدأ الثالث عشر)، وأخير فإن تقدير النظام يوضح لماذا يواجه جهوده لإزالة الحواجز بين الأقسام (المبدأ التاسع) وتطوير رؤية طويلة المدى (المبدأ الأول) ترتبط بالموارد وتقوم على الولاء والثقة (المبدأ الرابع).

وقد قدم Hillmer and Karney, 1997, 2001 مجموعة مكونة من خمس عشر بديهة وتسعة مقترحات تمثل افتراضات أساسية لإدارة الجودة ويمكن أن يشكلوا خريطة مباشرة للأربعة نطاقات للمعرفة العميقة، وبوضع هذه الافتراضات أمل الباحثان بالإمداد بأساس منطقي ليس فقط للمديرين لكي يبدؤوا التقييم لمنفعة وقابلية DMM للتطبيق في منظماتهم، بل وللباحثين الأكاديميين ليبلوروا كيفية تغيير نموذج الإدارة الحالي لبناء نظرية إدارية جديدة. وطبقا لـ Rungtusanatham et al, 2003 فإن الافتراضات المقدمة ليست مقترحات نظرية مقسمة إلى مجموعات ولكن هي عبارات تعكس DMM من خلال إرشاداتها، واستنتاجاتها للممارسة الإدارية ، وتركز على كيفية إدارة المنظمة كنظام، وكيفية رؤية الاختلافات في أداء الموظفين، وفي كيفية تعليمهم وفي كيفية تحفيزهم.

نظرية أسلوب إدارة "ديمنج" DMM

لتعريف المفاهيم الأساسية لـ DMM قامت دراسة Anderson et al, 1994 بثلاث خطوات أساسية، عنيت الخطوة الأولى بالقراءة المتعمقة لمؤلفاته، وشملت الخطوة الثانية إجراء ثلاث جولات لسلسلة دلفي شارك فيها سبعة خبراء جودة يعملون في كل من المجال الأكاديمي والمهني، وباستخدام تحليل الصلات، وخلصوا منها إلى سبعة مفاهيم أساسية لمحتوى أسلوب إدارته يوضحها الجدول التالي:

جدول (3)

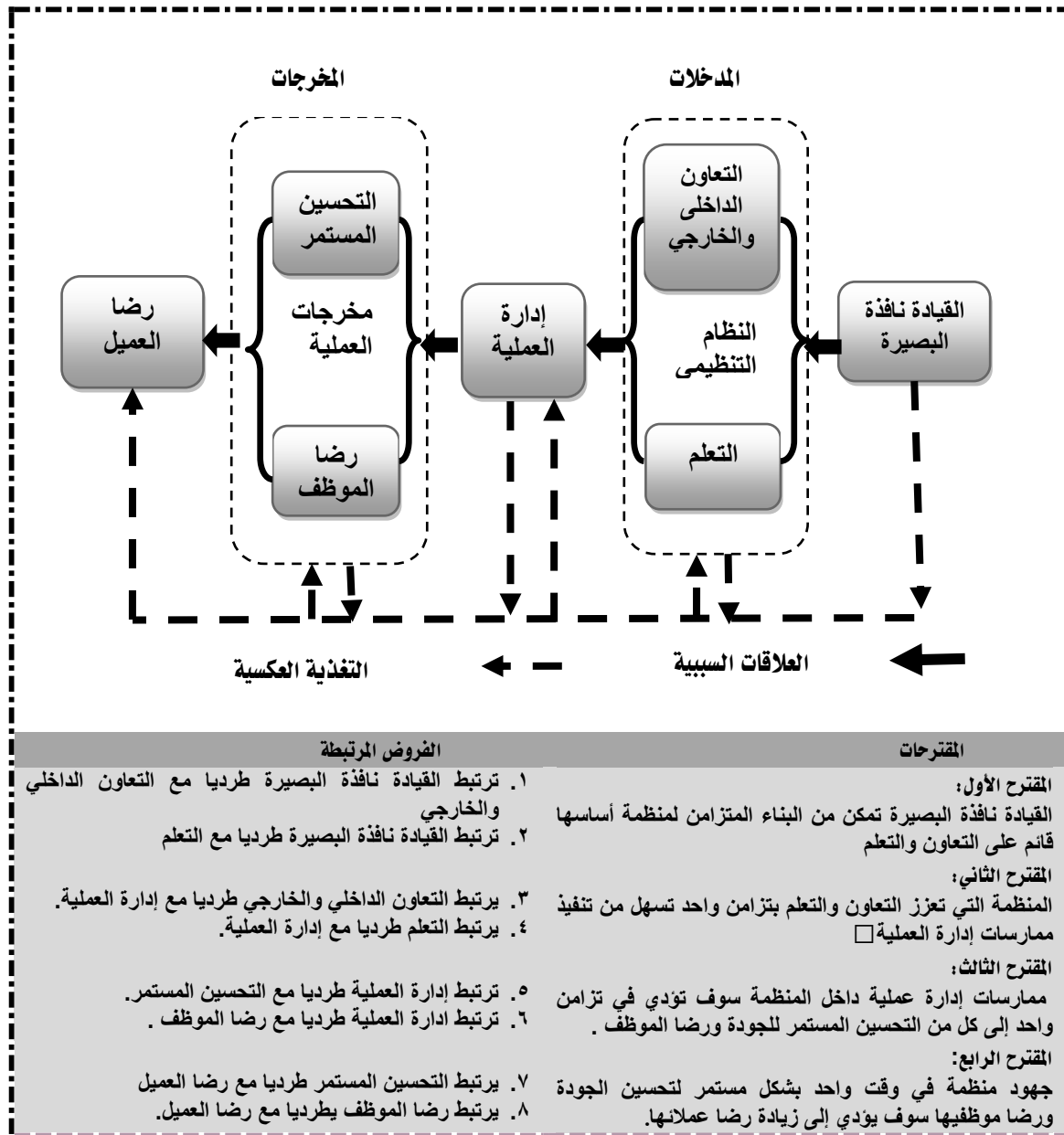
المفاهيم الأساسية لنظرية أسلوب إدارة "ديمنج" DMM

<p>القيادة نافذة البصيرة: Visionary Leadership قدرة الإدارة على تأسيس وتنفيذ قيادة رؤية طويلة المدى للمنظمة، مدفوعة بتغير احتياجات العملاء، وذلك عكس الدور التقليدي للإدارة القائم على الرقابة الداخلية للمنظمة، ويتمثل ذلك في وضوح الرؤية والعناية بالمدى الطويل، والنمط التدريبي للإدارة، والتغيير بالمشاركة، وتمكين الموظفين، والتخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمي.</p>
<p>التعاون الداخلي والخارجي: Internal and External Cooperation ميل المنظمة إلى الانخراط داخليا في أنشطة غير تنافسية بين الموظفين، وخارجية مع الموردين، ويتمثل ذلك في علاقة المشاركة بين المنظمة ومورديها، وعناية المنظمة بمورد واحد، والتعاون التنظيمي وفرق العمل، والتضامن الكلي للتنظيم، والتفكير المنظومي للتنظيم، والثقة، ومنع الخوف.</p>
<p>التعلم: Learning قدرة المنظمة على تعريف وتغذية وتطوير مهارتها وقدراتها وأساسيات المعرفة، ويتمثل ذلك في التدريب على المستوى التنظيمي الكلي، والمعرفة التأسيسية، والمعرفة العملية، والتطور التعليمي، والتحسن الذاتي المستمر، والتعلم الإداري.</p>
<p>إدارة العملية: Process Management مجموعة المنهجيات والممارسات السلوكية التي تؤكد على إدارة العملية، أو الإجراءات عن النتائج، ويتمثل ذلك في إدارة العمليات، العناية بالمنع، وتقليل الاعتماد على الفحص الشامل، وتصميم الجودة، ورقابة العمليات الإحصائية، وتفهم الاختلافات، ومنع الحصص العددية، وحذف الإدارة بالأهداف، وحذف نظم الحوافز القائمة على الجدارة والمراجعة السنوية للأداء، وفهم الدوافع، وحساب التكلفة الكلية، والتوظيف الدائم.</p>
<p>التحسين المستمر: Continuous Improvement ميل المنظمة على مواصلة التحسينات التدريجية والجذرية لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها، ويتمثل ذلك في التحسين المستمر.</p>
<p>رضا الموظف: Employee Fulfillment الدرجة التي يشعر بها الموظفون داخل المنظمة أنها تسعى دائما لرضا احتياجاتهم، ويتمثل ذلك في الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والفخر بالعمل.</p>
<p>رضا العميل: customer satisfaction الدرجة التي يدرك بها عملاء المنظمة باستمرار أن منتج وخدمة المنظمة يقابل احتياجاتهم، وهذا يتمثل في التركيز على خدمة العملاء</p>

المصدر: Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.G. (1994), "A theory of quality management underlying the Deming management method", Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 472-509.

وفي الخطوة الثالثة والأخيرة شخّصوا أسس النظرية كسبب ونتيجة، ومنها استخلصوا أن نظرية إدارة الجودة الشاملة التي يستند إليها أسلوب إدارة "ديمنج" DMM هي :
 "تأسيس القيادة نافذة البصيرة لنظام تنظيمي يعزز أنيا التعاون الداخلي والخارجي والتعلم، وذلك لتسهيل تنفيذ ممارسات إدارة العملية، والتي عند تنفيذها تدعم رضا العميل وبقاء المنظمة من خلال رضا الموظف والتحسين المستمر لجودة عملياتها ومنتجاتها وخدماتها".
 ولتوضيح العلاقات السببية بين مفاهيم النظرية تم صياغة أربعة مقترحات أساسية، كما استخدموا مخطط بياني وذلك كما يوضح الشكل التالي:
 شكل (2)

نظرية أسلوب إدارة "ديمنج" DMM



المصدر: Anderson, J. C, M. Rungtusanatham, R. G. Schroeder, and S. Devaraj. 1995. A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. Decision Sciences 26, No. 5: 637-658.

التقييم الميداني لنظرية DMM

بدأ التقييم الميداني لنظرية DMM بدراسة تجريبية لكل من Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.G., 1995. تابعة لجهودهم البحثية في بناء النظرية، وذلك بهدف استكشاف صحة المقترحات الأربعة لها، وباستخدام أسلوب تحليل المسار، ومقاييس مستمدة من دراسة Flynn et al, 1997 ، وبيانات ثانوية لمشروع بحثي سابق لجامعة Iowa State و Minnesota يقيم أداء ثلاثة مصانع في الولايات المتحدة تختص بالالكترونيات، والآلات، ومتعلقات النقل، وقد أيدت النتائج التجريبية لدراساتهم ستة مسارات من أصل ثمانية، وهم الاقتراح الأول والثاني وجزئيا الاقتراح الثالث والرابع. وقد فسر الباحثون هذه النتائج بأنه يرجع لمشكلة تعدد الارتباطات بين المتغيرات، وإلى القصور في التفعيل الإجرائي للمفاهيم الأساسية التي تبنى عليها النظرية، كما أوضحوا أن كبر حجم التأثير غير المفسر يقترح أن النظرية الحالية قد لاتكون شاملة في مواصفاتها للعلاقات السببية والارتباطية، وأكدوا على أن هذه النتائج تقدم خطوة وسطية في طريق تطوير نظرية لإدارة الجودة الشاملة، وتعطي الفرصة لإعادة صياغتها.

وفي دراسة تابعة للتعرف على ملائمة النظرية للتطبيق في الثقافات المختلفة، واتباع اجراءات منهجية مماثلة ، تعيد دراسة Rungtusanatham et al, 1998 اختبار النظرية في مصانع للإنشآت بإيطاليا، وتوضح نتائج الدراسة عدم معنوية مسارات إدارة العملية ورضا الموظف، ورضا الموظف ورضا العملاء، والتحسين المستمر ورضا العملاء من ناحية أخرى، ويرجع الباحثون اختلاف النتائج عن الدراسة السابقة لهم إلى اختلاف البيئة التطبيقية، وأوصوا الدراسات المستقبلية باختبار النظرية في صناعات أخرى وبلدان مختلفة للتحقق من مصداقية تعميمها ، مع إدراك حقيقة ان كثير من فروض النظرية التي قدمتها دراسة Anderson et al, 1994, 1995 قادرة على الوصف والتفسير والتنبؤ بإدارة الجودة خارج نطاق الولايات المتحدة ، حيث يلعب القادة الدور الرئيسي في تطوير الرؤية التي تمكن نظم المنظمة من التعاون بطريقة تعظم من منفعة التعلم لتنفيذ ممارسات إدارة العملية ، وحيث تمكنها هذه الممارسات من التحسين المستمر لجودة العملية والمنتج والخدمة.

وتقدم دراسة Rungtusanatham et al, 2003 تحليل نقدي لنتائج الدراسات السابقة التي عنيت بتحليل فكر Deming، وتؤكد أنه لنقل ارث Deming إلى الانضباط العلمي ، يجب استمرار المساعي والجهود البحثية، بما يتجاوز التحقق من صحة العلاقات في نظرية إدارة الجودة الشاملة التي قدمتها دراسة Anderson et al, 1994 بالاستناد لأسلوب إدارة "ديمنج" DMM إلى تمديد وصقل هذه النظرية، حيث ينبغي للجهود البحثية أن تبذل جهدا واعيا لمعالجة و تصحيح نقاط الضعف المتأصلة، وأن تتجاوز تصميم البحوث الاستكشافية في دراسة Anderson et al, 1995 ، ودراسة Rungtusanatham et al, 1998 لاختبار الصلات المفترضة بين مختلف المفاهيم الأساسية للنظرية، وأنه يوجد نوعان من الفرص ذات الصلة لتمديد النظرية وصقلها : أولها تشكيل وتبرير علاقات جديدة بين المفاهيم الأساسية للنظرية لم يتم تحديدها مسبقا، وذلك طبقا لثوابت Deming ، وثانيها إدراج صريح لعلاقات وسيطة بين مفاهيم النظرية الأساسية .

وتختبر دراسة Douglas and Fredendall, 2004 النظرية في قطاع الخدمات الصحية، كما تقدم نموذج محسن للنظرية باستخدام المساهمات المقدمة من الدراسات السابقة الخاصة بجودة الخدمة، وبجائزة الجودة القومية "مالكوم بالدريج" Malcom baldirge Nationl Quality Award (MBNQA)، وتؤكد على أن معايير MBNQA تدعم مفهوم أن القيادة تقود النظام ليحقق النتائج، ومن ثم عدم منطقية الدراسة التجريبية لـ Anderson et al, 1995 في عدم توثيق العلاقة بين التحسين المستمر ورضا العملاء، فمن المتوقع أن يؤدي التحسين المستمر في الخدمات إلى رضا العملاء، غير أنه يجب أن يتم قياس التأثير على أداء الأعمال ككل وليس رضا العميل فقط، وذلك طبقا لمنطق سلسلة ردود الفعل لـ Deming حيث التحسين المستمر سوف يتم عن طريق

الحد من الهدر والفاقد، وبالتالي يخفض التكاليف ويحسن الأداء المالي، كما تؤكد الدراسة أنه على الرغم من أن عدم توثيق دراسة Rungtusanatham et al, 1998 لعلاقة الارتباط بين رضا الموظف ورضا العميل، إلا أنه ينبغي دعم هذا الارتباط في مجال الخدمات، حيث يساعد أداء الموظفين على تحسين الأداء الكلي للمنظمة، فتحسين الخدمة يعزز من سمعة المنظمة، ومن ثم إلى يؤدي إلى نمو أعمالها. وتشير إلى أسئلة هامة لا تزال دون إجابة فيما يتعلق بمقاييس الأداء المستخدمة، فبينما الحجج المفاهيمية قوية فيما يتعلق بالعلاقات المفترضة بين التحسين المستمر/ ومتغيرات النتائج التي تمثل رضا العملاء والأداء التشغيلي والمالي، فإنه يتم العثور على أدلة هامشية فقط لدعم هذه الحجج، ومن ثم يجب البحث المستقبلي في أن تحقيق رضا العملاء يتوسط العلاقة بين جودة الخدمة و الأداء الكلي .

وتعيد دراسة Fisher et al, 2005 اختبار النموذج الأصلي للنظرية في كل من القطاع الصناعي والخدمي داخل الولايات المتحدة وكندا، ويسفر تحليل المسار لديهم على وجود علاقات قوية بين ستة مسارات، باستثناء المسار بين إدارة العمليات ورضا الموظف، ورضا الموظف ورضا العميل، وتوصي الدراسة بالعناية بتطوير مقياس رضا الموظف حتى لا يشكل حجر الزاوية للنظرية، كما توصي بإعادة صياغة العلاقة بين المفاهيم الأساسية للنظرية حيث يوضح تقييم علاقات التأثير غير المباشر وجود علاقة قوية بين القيادة وإدارة العملية، وبصوره أكبر من علاقة التأثير المباشر بين القيادة وكل من التعاون الداخلي والخارجي والتعلم، واللذان يؤثران أيضا بصورة قوية على التحسين المستمر، والذي يؤثر بدوره على رضا العميل، وذلك دون اغفال وجود علاقة غير مباشرة كبيرة بين إدارة العملية ورضا العميل.

وتقيم دراسة Rungtusanatham et al, 2005 عالمية النظرية من خلال تقييم مصداقيتها في ثقافات متعددة، وذلك بالاختبار الميداني على منظمات مختلفة في ألمانيا وإيطاليا واليابان والولايات المتحدة، وتسفر نتائجها عن وجود اختلافات بين البلدان في قوة العلاقات المقترحة بفرضيات النظرية، حيث لا توجد علاقة بين إدارة العملية ورضا الموظف، وبين رضا الموظف ورضا العملاء، في ألمانيا وإيطاليا، ووجدت قوية في اليابان والولايات المتحدة، وتفسر بأن الثقافة ظاهرة يمكن أن تؤثر على قدرة المنظمة في تبني عوامل إدارة الجودة الشاملة الملموسة وغير الملموسة. ومن ثم فبدلا من الجدول على التحقيق العلمي لطبيعة مفهومها في مجمله، يمكن ان نسأل بطريقة أكثر تحديدا: هل المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والعلاقات بينها تنطبق أو لا تنطبق عبر البلدان المختلفة، ولماذا؟ وتوصي بأن تركز البحوث المستقبلية على تعريف العلاقات بين المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في البلدان النامية، والاقتصاديات المخططة مركزيا أو التي تحولت من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاديات السوق، ولا ينبغي أن يقتصر التحقق على العلاقات المحددة في النظرية، فلدينا فرصة لتوظيف عدسة استكشافية لبحث علاقات بين مفاهيم النظرية لم تقترح سابقا وتبريرها بالدراسات السابقة، ما دما نرود مثل هذا التحقيق بالتبرير العلمي المناسب .

وتختبر دراسة Khan, 2010 النظرية على صناعة الاتصالات في باكستان، مع قياس تأثير كل من التعاون الداخلي والخارجي بطريقة منفصلة على أداء العملية، وتدعم نتائج تحليل الانحدار مصداقية فرضيات النظرية عن الدور الحاسم للقيادة نافذة البصيرة التي تنتهج الشراكة مع الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة في تحقيق الجودة الشاملة من خلال بيئة إبداعية ملهمة، وتوصي باستخدام النظرية في التقييم الذاتي لتحديد نقاط القوة والضعف لتمكين المنظمات من بدء الاستراتيجيات المناسبة لتحسين إدارة الجودة لديهم، وتخطيط وتنفيذ مبادرات التحسين المناسبة لتحقيق أهداف الجودة و الميزة التنافسية المستدامة.

وتظهر نتائج تحليل المسار لدراسة Singh et al, 2013 قابلية النظرية للتطبيق في منظمات الخدمة العامة في سنغافورة، مما يدعم حجج أولئك الذين يقترحون أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة عامة في طبيعتها وتصلح للتطبيق في القطاعين العام والخاص وفي الثقافات

المختلفة، و تؤكد تشابه منظمات الخدمة العامة مع المنظمات الصناعية في تأثير الدور الذي تلعبه القيادة في إنشاء منظمة قائمة على التعاون والتعلم ، لتنفيذ ممارسات إدارة العملية، وتوليد رضا الموظف والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، والذي سيؤدي إلى تحقيق رضا العملاء ومن ثم البقاء والاستمرارية للتنظيم، وأنه يوجد اختلافات خفية يجب تمييزها في نمط العلاقات بين مفاهيم النظرية بين المنظمات المختلفة، ومن ثم يمكن النظر إلى نظرية DMM لا كنظام متآلف يتم تطبيقه ميكانيكيا على أنواع المنظمات المختلفة، وإنما كنظام إدارة اجتماعي يعتمد على الأفراد، ومن ثم يمكن إعادة تفسيره وتطبيقه تبعا لظروف كل منظمة. كما يعتبر انطباق نموذج النظرية على سنغافورة وهي دولة غير غربية تمديدا آخر يشير إلى أن النظرية بعيدة نسبيًا عن الاختلافات الثقافية، وتوصي الدراسات المستقبلية بتحسين نموذج النظرية لتشمل مفاهيم مثل الأخلاق، والسلامة، والاستدامة من أجل تفهم أفضل لتأثيرها على الأداء التنظيمي.

جدول (4)

نتائج الدراسات الميدانية لنظرية DMM

الدراسة	Anderson et al,1995	Rungtusanatham et al,1998	Douglas and Fredendall, 2004	Fisher et al,2005	Rungtusanatham et al,2005	Khan, 2010	Singh et al, 2013
مجال التطبيق	الولايات المتحدة	إيطاليا	الولايات المتحدة	الولايات المتحدة،	ألمانيا، إيطاليا، اليابان الولايات المتحدة	باكستان	سنغافورة
الصناعة	صناعة الإلكترونيات الميكانيكا والنقل	صناعة الإلكترونيات الميكانيكا والنقل	القطاع الصحي	كندا صناعات صناعية وخدمية	صناعة الإلكترونيات والميكانيكا والنقل	قطاع الاتصالات	المنظمات العامة
أداة القياس	مفاهيم النظرية الأساسية طبقا لدراسة Anderson et al,1995	دون تعديل	دون تعديل	دون تعديل	دون تعديل	تقسيم التعاون الداخلي والخارجي إلى متغيرين	دون تعديل
العلاقات	القيادة نافذة البصيرة ← التعاون الداخلي والخارجي	قوية	قوية	قوية	قوية في كل البلدان	قوية	قوية ولا تختلف بين المنظمات
القيادة نافذة البصيرة ← التعلم	قوية	ضعيفة	قوية	قوية	قوية في كل البلدان	قوية	قوية ولا تختلف بين المنظمات
التعاون الداخلي والخارجي ← إدارة العملية	قوية	قوية	متوسطة	قوية	قوية في كل البلدان	متوسطة	متوسطة و تختلف بين المنظمات
التعلم ← إدارة العملية	لا يوجد	لا يوجد	متوسطة	قوية	قوية في كل البلدان	متوسطة	متوسطة و تختلف بين المنظمات
إدارة العملية ← التحسين المستمر	متوسطة	قوية	قوية	قوية	قوية في كل البلدان	قوية	قوية ولا تختلف بين المنظمات
إدارة العملية ← رضا الموظف	متوسطة	لا توجد	قوية	لا توجد	لا توجد في إيطاليا، وألمانيا ، وقوية في اليابان والولايات المتحدة	متوسطة	ضعيفة و تختلف بين المنظمات
التحسين المستمر ← رضا العميل	لا توجد	ضعيفة	لا توجد	قوية	قوية في كل البلدان	قوية	قوية

رضا الموظف ← رضا العميل	قوية	لا توجد	متوسطة	لا توجد	لا توجد في إيطاليا، وألمانيا، وقوية في اليابان والولايات المتحدة	متوسطة	ضعيفة و تختلف درجتها بين المنظمات
----------------------------	------	---------	--------	---------	--	--------	--

إطار التقييم المشترك CAF

يعتبر إطار التقييم المشترك (CAF) the Common Assessment Framework أداة من أدوات الجودة الشاملة، وقد تم تأسيسه استناداً إلى نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM)، وأصدرت أول نسخة منه عام 2000، وتمت مراجعته مرتين في عام 2002 و عام 2006 (Bugdol and Jarzebinski, 2010)، وبعد ست سنوات من خبرة العمل بنسخة عام 2006، تم مرة أخرى إدخال تعديلات دقيقة على النموذج عام 2013، بالاستناد إلى التغذية العكسية التي تم تلقيها من 400 منشأة من مستخدميها، وقد جعلت هذه المراجعة نموذج CAF لعام 2013 أكثر قوة عن ذي قبل حيث بات أكثر جاهزية لدعم مؤسسات القطاع العام لتحقيق منفعة جميع أصحاب المصلحة المرتبطين به عامة، والمواطنين بشكل خاص، فقد ترسخت بقوة مفاهيم مثل تأهيل المستخدمين، والأداء العام، والابتكار، والأخلاق، والشراكة الفعالة مع المؤسسات الأخرى، والمسئولية المجتمعية، والتي كان لا بد أن ينتج عنها خلق فرص جديدة لتطوير مؤسسات القطاع العام. وقد نتجت النسخة الجديدة من التعاون المكثف بين النظراء الوطنيين لنموذج CAF في الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي، والدعم الذي قدمه مركز الموارد الأوروبي بالمعهد الأوروبي للإدارة العامة European Institute of Public Administration (EIPA) (Raharjo et al, 2015).

ويستند نموذج CAF إلى ثمانية مبادئ تشكل تسعة معايير أساسية تحدد خمسة منها ما الذي تفعله المؤسسة والطريقة التي تؤدي بها مهامها وتشمل: القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية والشراكات والموارد والعمليات، وتحدد أربعة منها النتائج المحققة في مجالات المواطنين/العاملين، والموظفين والمسئولية المجتمعية والأداء الرئيسي من خلال مقاييس لقياس الانطباع والأداء، وتصنف المعايير التسعة إلى عوامل ممكنة وإلى نتائج أداء في إطار هيكلية لعلاقة "السبب - بالنتيجة" (شكل 3). كما تنقسم المعايير الرئيسية إلى 28 معيار فرعي، والتي تحدد نقاط الدراسة الرئيسية أثناء عملية التقييم الذاتي، وكل معيار فرعي ينقسم بدوره إلى مجموعة عناصر وتساؤلات يبلغ مجموعها الكلي 212، يصف كل واحد منها على حده بطريقة تفصيلية القضايا الأساسية التي يجب وضعها في الاعتبار عند تقييم مؤسسة ما، ويتم تناولهم من خلال الأمثلة التي تشرح محتوى المعيار الفرعي بمزيد من التفصيل، وتقتصر النطاق التي يمكن معالجتها، وتشير للعديد من الممارسات الجيدة من جميع أنحاء أوروبا، صحيح أن جميعها ليس لها علاقة بكل مؤسسة، لكن العديد منها يمكن اعتباره نقاط تسترعي الانتباه (EIPA, 2013).

ويمثل نموذج CAF أداة تقييم ذاتي سهله وغير مكلفه وينطبق على جميع المؤسسات العامة على المستوى القومي والاقليمي والمحلي ويسهم في تقديم تقنيات ادارة الجودة بها. ويعتمد على فرضية أن تحقيق نتائج متميزة في الأداء المؤسسي على مستوى المواطنين /العاملين، والموارد البشرية، والمجتمع من خلال القيادة، وتخطيط الاستراتيجية، والموظفين المحفزين، والشراكات والموارد، والعمليات. فهو ينظر للمنظمة العامة من زوايا مختلفة في نفس الوقت من خلال المنهج الشمولي لتحليل أدائها، ومن خلال استخدام معايير النموذج يمكن لكل مؤسسة رصد نقاط ضعفها ومشاكلها، وفي الوقت نفسه إلقاء الضوء على نقاط قوتها. ومن خلال هذا التقييم الذاتي الممنهج يتم اقتراح نطاق التغيير اللازم ومجالات النمو في الخدمات

العامّة، مما يسهم في رفع فعالية الإدارة العامّة من خلال تبادل الممارسات الأفضل خلال المنظمات المشاركة (Cappelli et al, 2011).

شكل (3)

نموذج إطار التقييم المشترك CAF



المصدر: EIPA, 2013, The Common Assessment Framework (CAF), Improving Public Organisations through Self-Assessment, available at: www.eipa.eu

مراجعة الدراسات السابقة بنماذج التميز بصفة عامة يوضح أن بعض الدراسات السابقة أعطت اهتماما للعلاقات السببية داخل هيكل نماذج التميز، بعضها ركز على نموذج CAF أو نموذج التميز EFQM المشتق منه (e.g: Dijkstra, 1997; Eskildsen and Dahlgard, 2000; Eskildsen et al., 2001; Bou-Llusar et al., 2005, 2009; Calvo-Mora et al., 2006; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Calvo-Mora et al., 2014; Raharjo et al, 2015) (e.g: Meyer and Collier, 1998; Wilson and Collier, 2000; Flynn and Saladin, 2001; MBNQA Evans and Jack, 2003). ويوجد هناك نوعين من الدراسات المتعلقة بالعلاقات الداخلية لنموذج CAF أو نموذج التميز EFQM ، المجموعة الأولى وتشمل دراسات Bou-Llusar et al. , 2005, 2009 ، والمجموعة الثانية من الدراسات على تحليل العلاقات بين متغير كامن يقيس معايير التمكن ومتغير كامن يقيس معايير النتائج، وأكد معظمها على أن معايير التمكن تحسن النتائج بشكل عام، بينما تركز المجموعة الثانية من الدراسات على تحليل العلاقات بين كل اثنين من المعايير (e.g: Eskildsen et al., 2000, 2001; Calvo-Mora et al., 2006; Martínez-Lorente et al., 2009; Sadeh and Arumugam, 2010; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Zade et al., 2011; Gómez-Gómez et al., 2011; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez-Gómez et al, 2015). ويظهر جدول (5) ملخص للعلاقات بين المعايير التي تم الاستدلال عليها في الدراسات التي تمت مراجعتها.

جدول (5)

نتائج الدراسات الميدانية للعلاقات السببية بين معايير نموذج CAF

العلاقات	الدراسات
القيادة والاستراتيجية	Eskildsen et al.,2000; Calvo-Mora et al.,2006; Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010; Heras-Saizarbitoria et al.,2012; Gómez Gómez et al,2015
القيادة والموارد البشرية	Eskildsen et al., 2000; Calvo-Mora et al.,2006; Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010; Heras-Saizarbitoria et al.,2012; Gómez Gómez et al,2015
القيادة والشراكة والموارد	Eskildsen et al.,2000; Calvo-Mora et al.,2006; Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010; Heras-Saizarbitoria et al.,2012; Gómez Gómez et al,2015
القيادة والعمليات	Flynn et al. ,1995; Wilson and Collier,2000; Woon,2000
الاستراتيجية والموارد البشرية	Eskildsen et al.,2000; Calvo-Mora et al.,2006; Martínez-Lorente et al.,2009; Gómez Gómez et al,2015
الاستراتيجية والشراكة والموارد	Eskildsen et al.,2000; Calvo-Mora et al.,2006; Martínez-Lorente et al.,2009;
الاستراتيجية والعمليات	Eskildsen et al.,2000; Calvo-Mora et al.,2006
الموارد البشرية والعمليات	Eskildsen et al.,2000; Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010; Gómez Gómez et al,2015
الشراكة والموارد والعمليات	Eskildsen et al.,2000; Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010; Heras-Saizarbitoria et al.,2012; Gómez Gómez et al,2015
العمليات ونتائج العملاء	Eskildsen et al.,2000; Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010; Heras-Saizarbitoria et al.,2012
العمليات ونتائج الموارد البشرية	Eskildsen et al.,2000; Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010
العمليات ونتائج المجتمع	Eskildsen et al.,2000; Sadeh and Arumugam ,2010; Gómez Gómez et al,2015
العمليات ونتائج الأداء الرئيسة	Martínez-Lorente et al. (2009), Evans (1996),Pannirselvam and Ferguson (2001)
نتائج الموارد البشرية ونتائج العملاء	Eskildsen et al.,2000; Sadeh and Arumugam ,2010; Gómez Gómez et al,2015
نتائج المسؤولية المجتمعية ونتائج العملاء	Eskildsen et al.,2000; Sadeh and Arumugam ,2010;
نتائج الموارد البشرية ونتائج الأداء الرئيسة	Eskildsen et al.,2000; Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010
نتائج العملاء ونتائج الأداء الرئيسة	Eskildsen et al.,2000; Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010; Gómez Gómez et al,2015 Heras-Saizarbitoria et al.,2012
نتائج المسؤولية المجتمعية ونتائج الأداء الرئيسة	Martínez-Lorente et al.,2009; Sadeh and Arumugam ,2010 Gómez Gómez et al,2015
نتائج الأداء الرئيسة ونتائج المسؤولية المجتمعية .	Bugdol and Jarzebinski, 2010

تقييم نظرية DMM في ضوء نموذج CAF

كل من نظرية DMM، ونموذج CAF نماذج لإدارة الجودة الشاملة تم تطويرهما لتلبية احتياجات المنظمات الأميركية والأوروبية دون النظر في بعد أوسع لإمكانية تأثير الاختلافات الديمغرافية، والتي قد ترجع إلى الاختلافات الثقافية على هيكلها، وبالتالي هناك أهمية أن يتم اختبار مصداقيتهما قبل تطبيقهما في البيئات المختلفة، ويمكن تقييم نظرية DMM في ضوء إطار التقييم المشترك CAF لتعريف عناصر التشابه أو الاختلاف بينهما من خلال الأبعاد التالية:

أولاً: المبادئ والافتراضات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: يدعى مؤسس كل من النموذجين احتوائه على المبادئ والافتراضات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة داخل إطاره ومدخله الإداري، مقارنة هذين النموذجين من خلال هذا البعد نجد أن لكلاهما حصة رئيسية في افتراضات إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبعد الاجتماعي والتقني، والعلاقة السببية بين الإجراءات والأداء، والتحسين المستمر على حد سواء، فهذان النموذجان يعكسان المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في عناصرها الرئيسية، وعلى الرغم من أن بعض من العناصر الرئيسية يتم وصفها بشكل مختلف في كل منهما، فإنها تتعلق بنفس المسائل الأساسية، فعلى سبيل المثال، وكما هو موضح بجدول (6) فإن التركيز على العملاء/المواطنين في نموذج CAF هي "رضا العميل في نظرية DMM وكلاهما من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهو "التركيز على العملاء".

جدول (6)

المقارنة بين المفاهيم الأساسية لنظرية DMM ومبادئ نموذج CAF

مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية ¹	أسلوب إدارة "ديمنج" DMM	مبادئ نموذج CAF
القيادة	القيادة نافذة البصيرة	القيادة وثبات الهدف
التركيز على العميل	رضا العميل	التركيز على المواطن/العميل
إدارة الموارد البشرية	التعلم رضا الموظف التعاون الداخلي	تطوير الموظفين وإشراكهم
النظام الفنى	إدارة العملية التعاون الخارجي	الإدارة بالعمليات والحقائق تطوير الشراكات
التحسين المستمر	التحسين المستمر	مبدأ التعلم والإبداع والتحسين المستمر

¹ من دراسة كل من Salhieh and Abu-Doleh , 2015; Al-Tabbaa et al., 2013; Bou-Llusar et al. , 2009

ثانياً: القيم والمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها كل من النموذجين: تبدو القيم والمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها كل من النموذجين متشابهة جداً في المعنى (انظر شكل (2)، و(3))، فإدارة العملية في نظرية DMM، وإدارة العمليات والحقائق في نموذج CAF متشابهة فكلاهما يؤكدان على أهمية القرار القائم على الحقائق والذي يؤدي إلى نتائج متوازنة ومستدامة، وأيضاً على الرغم من أن هناك مبدأ في نموذج CAF وهو إعداد النتائج التي تخدم جميع أصحاب المصلحة لا يبدو له نظير في نظرية DMM، إلا أن هذا المبدأ متأصل في النظرية في جانب المخرجات، والذي يشمل التحسين المستمر ورضا الموظف ورضا العميل.

ثالثاً: المكونات الرئيسة لهيكل النموذجين والعلاقات السببية بينها: رغم أنه يوجد عناصر رئيسية لم يتم تغطيتها بشكل صريح في أحدهما الآخر، إلا إنها تتعلق بنفس القضايا الأساسية بتسميات مختلفة (انظر الأسهم في جدول (7))، فعلى سبيل المثال، فإن معيار "الاستراتيجية والتخطيط" في نموذج CAF يرتبط أساساً بأهمية توافر رؤية طويلة المدى في مفهوم القيادة نافذة البصيرة في نظرية DMM، ومفهوم التعلم في نظرية DMM، الذي يؤكد على الحاجة إلى التعلم والتحسين

والتنمية لتكون جزءاً لا يتجزأ من عمليات المنظمة، يبدو مشابهاً لمعيار الموارد البشرية في نموذج CAF و الذي يشدد على تطوير الموظفين وإشراكهم في تحسين العمليات، ورغم أن التحسين المستمر في نظرية DMM لم يذكر صراحة في نموذج CAF، إلا أنه يوجد في المعيار الفرعي I-5 لإدارة العملية والتي تؤكد على تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها وابتكارها على أساس مستمر، مع إشراك أصحاب المصلحة، والمعيار الفرعي 2-5 والذي يؤكد على تطوير الخدمات والمنتجات الموجهة للمواطن/العميل وتقديمها لهم (EIPA, 2013).

جدول (7)

نقاط التشابه بين البنى الأساسية لنظرية DMM ومعايير نموذج CAF

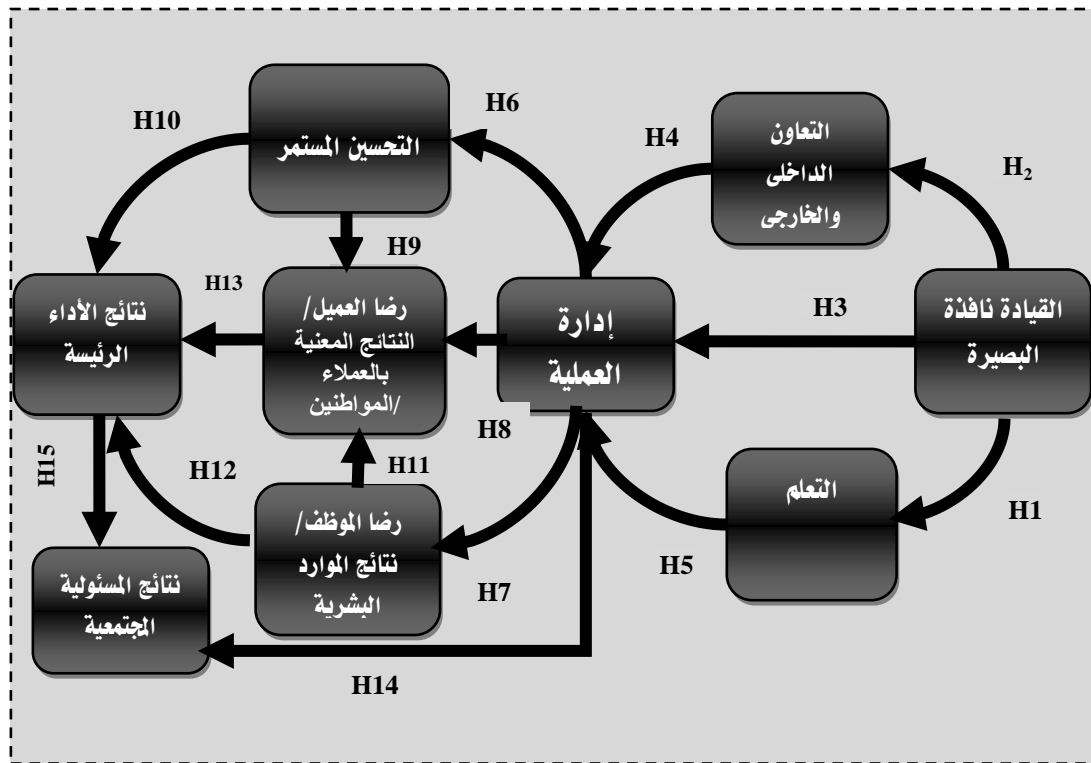
نموذج CAF	نموذج ديمينج	أبعاد المقارنة
القيادة	القيادة نافذة البصيرة	البنى الأساسية بالنموذجين
الاستراتيجية والتخطيط	لم يضمن صراحة	
لم يضمن صراحة	التعلم	
الموارد البشرية	لم يضمن صراحة	
تطوير الشركات	التعاون الداخلي والخارجي	
العمليات	إدارة العملية	
لم يضمن صراحة	التحسين المستمر	
نتائج الموارد البشرية	رضا الموظف	
نتائج المواطن/العميل	رضا العميل	
نتائج المسؤولية المجتمعية	لم يضمن	
نتائج الأداء الرئيسية	لم يضمن	

وعلى عكس نظرية DMM يمد نموذج CAF بنظام شامل لقياس نتائج الأداء الكلي واستدامته، حيث تقسم مقاييس نتائج الأداء إلى أربعة معايير أساسية، وهي: (١) النتائج المعنية بالعملاء/المواطنين: وتختص بمقاييس الأداء التي توضح الكيفية التي ترضي بها المنظمة عملاءها وتتضمن ولاءهم والاحتفاظ بهم، ونتائج الموارد البشرية، وتختص بمقاييس نتائج أداء سياسات الموارد البشرية، وبهدف فهم الكيفية التي يتم بها تحفيز إنتاجية الموظفين وتهيئة بيئة العمل التي تشجعهم على العناية بأدائهم، و(٣) نتائج المسؤولية المجتمعية: وتختص بمقاييس ومؤشرات السلوك الأخلاقي والديمقراطي والتشاركي للمؤسسة العامة، والاستدامة البيئة وجودة الحياة، والأثر الاقتصادي بما أنه يتأثر بالسلوكيات المؤسسية. و(٤) نتائج الأداء الرئيسية: وتختص بمقاييس فاعلية وكفاءة العمليات ونظم العمل داخل المنظمة وبهدف تقييم مدى نجاحها في تجديد وتحسين عملياتها، ومدى قدرتها على إدارة سلسلة الإمداد بها، واستعدادها لإدارة الأزمات التي قد تتعرض لها (EIPA, 2013). واستخدام نتائج قياس الأداء في نموذج CAF في تقييم تأثير DMM على أداء المنظمة العامة يعطى فرصة أساسية لتمديد النظرية وصقلها، فقد صممت نماذج التميز لتغطي مبادئ الجودة الشاملة بصورة متكاملة، ويستخدمها الباحثون كوكيل لتحليل تأثير نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، وأحد أوجه قوتها هو توفيرها لإطار ومسار واضح يتعين على المنظمة القيام به من أجل تحسين نتائجها. و50% في المائة من النقاط التي تحصل عليها المنظمة يعتمد على تحقيق المنظمة لنتائج متوازنة تشمل مع العملاء والموظفين والمجتمع، والأداء الرئيسي (Raharjo et al, 2015).

وأخيراً فإن مقارنة نموذج العلاقات السببية في نظرية DMM، بنموذج CAF، نجد أنهما يتفقان في نفس المنطق الذي يؤسس عليه هيكلهما في أنه توجد علاقات متداخلة بين العوامل التمكينية لإدارة الجودة الشاملة ونتائج مخرجات الأداء التنظيمي، غير أن الأخير أكثر شمولية ويصور عدداً أكثر من المسارات السببية التي تربط عناصره، والتي تم الاستدلال عليها في الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها والموضحة نتائجها بجدول (5). وما دام النموذجين متفقين في الأسس المفاهيمية والتي تقوم على القيادة والعمليات والعملاء والموظفين والنتائج، فيمكن الاستناد إلى الأخير للإمداد ببصيرة لهيكل جديد للعلاقات السببية بين مفاهيم نظرية DMM، وقياس تأثيرها على تحسين نتائج مخرجات الأداء التنظيمي واستدامته، وذلك كما يوضح الشكل التالي :

شكل (4)

نموذج البحث: إطار العلاقات السببية المقترح بين مفاهيم نظرية DMM وعلاقتها بنتائج الأداء التنظيمي واستدامته في ضوء نموذج CAF



طبقاً لنموذج البحث توجد تسعة متغيرات ترتبط في نموذج سببي تكراري recursive causal model وأن علامة كل مساراته إيجابية، وأن المتغير الخارجي exogenous هو القيادة نافذة البصيرة، والمتغيرات الداخلة endogenous على التوالي هي التعاون الداخلي والخارجي، والتعلم، وإدارة العملية، والتحسين المستمر، ورضا الموظف، ورضا العميل، ونتائج خدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسة، ويشير رأس واتجاه الأسهم بشكل (4) إلى علاقات التأثير بين المتغيرات، وتتولى النقاط التالية التأصيل النظري لمتغيرات وفرضيات النموذج من خلال الدراسات السابقة.

متغيرات وفروض البحث

طبقا لنموذج البحث يمكن تصنيف متغيرات البحث إلى تسعة متغيرات أساسية، وهي:

(1) القيادة نافذة البصيرة : يقوم المقترح الأول المقدم من دراسة Anderson et al, 1994 على أن القيادة نافذة البصيرة تتمكن من تأسيس منظمة قائمة على آنية التعلم والتعاون، ويعرفون القيادة نافذة البصيرة بأنها دور الإدارة العليا في تحديد رؤية بعيدة المدى لتحسين جودة عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة، وتوصيل هذه الرؤية، وتنفيذ خطة العمل، وإلهام وتحفيز المنظمة بأكملها نحو تحقيق هذه الرؤية فـ Deming وهو يحث الإدارة العليا على ثبات الغرض وتأسيس رؤية التحسين المستمر، كما عبر عنها في النقطة الأولى والثانية لأسلوب إدارته، لم يعني ثبات الربحية أو مستوى الجودة المطلقة، لكنه يدعو إلى الثبات من حيث الجهود الرامية إلى التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والذي يتوقف على مقدرتها على قيادة المنظمة للتعلم الدائم ، وبتعبير "ديمنج" Deming, 1994:111 " الإدارة الجيدة هي التي تستطيع أن تحفز الفطرة الطبيعية للأفراد للتعلم " . وهذا يعني ضرورة تغيير الفلسفة التقليدية للإدارة من نمط يركز على الرقابة الصارمة وتحميل الأفراد مسؤولية الأخطاء إلى نمط قيادي يركز على مساعدة وتحفيز الأفراد على التعلم الدائم للقيام بتحسين والتجديد المستمر لجودة العمليات تجاه رضا العميل النهائي، وقد دعمت كل من دراسة Anderson et al, 1995; Douglas and Fredendall, 2004; Fisher et al, 2005; Rungtusa-natham et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013 العلاقة التأثيرية للقيادة نافذة البصيرة على التعلم ، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: H1 : تؤثر القيادة نافذة البصيرة بالإيجاب على التعلم .

ومن أجل تعظيم فائدة التعلم فإن مجهودات القيادة تتجه أيضا لتعظيم التعاون الجماعي، فالتعلم المطلوب هو التعلم الجماعي والتي يتشارك فيه الأفراد بالمنظمة لكي يصبح التعلم مؤسسا داخل التنظيم، فكما يؤكد Deming, 1994:56: " الفلسفة الجديدة تحتاج للتفكير في نطاق فائز-فائز win-win ، فالزمن السابق كان زمن الفردية والزمن يتغير والحاجة الآن للتأكيد على التعاون الجماعي، ومنطقه في التعاون الجماعي لا يقتصر على التعاون الداخلي فقط بين أعضاء المنظمة بل والخارجي أيضا الذي يعني بالتعاون بين المنظمة ومورديها وهذا يعني ألا تختار المنظمة مورديها على أساس السعر بل تعمل مع مورد واحد في علاقة طويلة المدى من أجل تحسين الجودة، وقد دعمت الدراسات التي عنيت بالتقييم الميداني لنظرية DMM العلاقة التأثيرية للقيادة نافذة البصيرة على التعاون الداخلي والخارجي حيث تحدد القيادة مستوى الخوف بالمنظمة والذي يتحكم في مستوى التعاون (Anderson et al, 1995; Rungtusa-natham et al, 1998; Douglas and Fredendall, 2004; Fisher et al, 2005, Rungtusa-natham et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013) وهذا يؤدي إلى صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: H2 : تؤثر القيادة نافذة البصيرة بالإيجاب على التعاون الداخلي

والخارجي.

وفي حين أن نظرية DMM تبدأ بمسارين فقط للقيادة نافذة البصيرة إلى كل من التعلم والتعاون الداخلي والخارجي، فإن نموذج CAF يعتبر ان القيادة تلعب كل الأدوار بين إمكانات إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر تحقق المعايير الخاصة بها شرطا أساسيا لجودة المنظمة في نطاق مثل الاستراتيجية والشراكة والموارد، وإدارة العملية، وحيث أن مفهوم القيادة نافذة البصيرة في نظرية DMM تتضمن تخطيط القيادة لرؤية استراتيجية وأهداف طويلة المدى، وأن

هناك تأكيد من الدراسات السابقة التي اختبرت نماذج التميز على العلاقة السببية التي تربط القيادة والاستراتيجية، والتي تؤثر بالتبعية على إدارة العملية (Bugdol and Jazebinski, 2010)، ولذلك يقترح إضافة مسار مباشر إلى إدارة العملية. هذا الاقتراح تم تدعيمه من قبل Anderson et al, 2005; Fisher et al, 1995; et عند مناقشتهم للتأثيرات غير المفسرة في نموذج المسار واقترحهم باحتمالية إضافة قنوات أخرى تنبثق من القيادة نافذة البصيرة إلى إدارة العملية، وأثبتته كل من دراسة Douglas and Fredendall, 2004; Flynn et al., 1995; Wilson and Collier, 2000; Woon, 2000 ومن هذه المناقشة يقترح الفرض البحثي التالي:

الفرض الثالث: H3 : تؤثر القيادة نافذة البصيرة بالإيجاب على إدارة العملية.

(٢) التعاون الداخلي والخارجي: يتضمن النظام التنظيمي المتوخى في نظرية DMM خاصية أساسية للجودة وهما التعاون الداخلي والخارجي، والتعاون في هذا السياق مرادف للتعاون بين مختلف الأفراد والجماعات، أو المنظمات، حيث كل الكيانات منخرطون في أنشطة غير تنافسية، متبادلة المنفعة (Anderson et al, 1994). ويظهر ذلك جليا في النقطة التاسعة لمبادئ Deming الأربعة عشر والذي يدعو من خلالها إلى كسر الحواجز بين الإدارات، فالإدارات المختلفة لها أهداف مختلفة، وهذه الأهداف تتعارض في بعض الأحيان مع بعضها البعض وتسبب الخسارة، والأفراد في الإدارات المختلفة يجب أن يعملوا كفريق واحد عبر الوظائف التنظيمية بدلا من العمل بشكل مستقل لتحسين جودة عملية أو المنتج أو الخدمة، ومنذ مرحلة التصميم (Deming, 1986:59-62)، وحيث يعارض في النقطة الرابعة المنظور التقليدي لتكلفة المعاملات والتي تحت المنظمات على اختيار الموردين لخفض تكلفة المعاملات (Deming, 1986:31-48)، كما أن عمق أفكاره يتجه ليدعم جهود العمل المشترك مع المنافسين، والتي تهدف إلى توسيع السوق لتلبية احتياجات عملاء التي لم يتم إشباعها بعد، فعندما يتم التركيز على التعاون بين المنافسين لتقديم خدمة أفضل للعملاء فإن الجميع يكسب، فالمنافسة غير مجدية ومدمرة لأنها على حد قوله تقيد المعرفة والاقتصاد والتكنولوجيا و نمو السوق (Deming, 1994:227-230).

وعلى صعيد آخر يؤكد نموذج CAF على تحفيز الشراكة الخارجية للمؤسسة مع

الموردين من القطاع الخاص أو العام الأخرى (Raharjo et al, 2015; Bacala and Bibu, 2013; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Fryer et al, 2007) والتشغيل الفعال للعمليات، لذا ينظر بقوة للمؤسسات العامة على أنها جزء من سلسلة المؤسسات التي تعمل كلها سوي اتجاه نتيجة محددة تتعلق بالمواطنين، وأن جودة كل شراكة من هذه الشراكات له أثر مباشر على نتيجة السلسلة. ولنجاح السياسات العامة في مجال أو قطاع مُحدد يمكن أن يكون التعاون بين الإدارات العامة من نفس المستوى المؤسسي، وأيضا بين المؤسسات من المستويات المؤسسية المختلفة (الفيدرالي والإقليمي والمحلي). (EIPA, 2013). وقد أكدت الدراسات السابقة التي اختبرت النظرية المقترحة على تأثير التعاون الداخلي والخارجي على فاعلية إدارة العملية (Anderson et al, 1995; Rungtusa-natham et al, 1998; Douglas and Fredendall, 2004; Fisher et al, 2005; Rungtusa-natham et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013)، كما تؤكد دراسات الجودة والتي عنيت بتقييم العلاقات السببية لنماذج التميز على تأثير إدارة الموارد البشرية الفعالة على نجاح إدارة العملية، حيث يجتمع أعضاء الفرق المتداخلة بين الوظائف بانتظام للحد من اختلافات العملية. ويعملوا معا على التواصل والتعاون المفتوح، ومراقبة جودة العملية، والكفاءة، وعملية القياس المستمر لمعطيات العملية، ومن ثم يجب تسهيل النمو والتعلم المستمر للعاملين، وأنشطة العمل الجماعي والتواصل، والتهيئة المجتمعية، وتقليل التنافس بين الموظفين (Eskildsen et al., 2000; Martínez-Lorente et al., 2009).

(Sadeh and Arumugam, 2010; Gómez Gómez et al, 2015) وعلى أن العلاقات الفعالة مع الموردين تحسن من جودة المنتج والخدمة والأداء التشغيلي للعملية مثل الحد من النفايات والتسليم في الوقت المحدد، والقضاء على الأنشطة المضافة غير ذات قيمة، والأداء وإدارة المخزون مثل القضاء على مخزون الآمان والحد من المخزون (Eskildsen et al., 2000; Martínez-Lorente et al., 2009; Sadeh and Arumugam , 2010; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez Gómez et al, 2015) ومن ثم يمكن صياغة الفرض البحثي التالي:

الفرض الرابع: H4 : يؤثر التعاون الداخلي والخارجي بالإيجاب على إدارة العملية.

(٣) التعلم : السمة الثانية للنظام التنظيمي في نظرية DMM، والتي ينظر إليها على أنها حاسمة وذلك بالتساوي مع التعاون الداخلي والخارجي في تنفيذ ممارسات ناجحة لإدارة العملية، هو قدرة واستعداد المنظمة للانخراط في أنشطة التعلم للفرد أو الجماعة أو المستويات التنظيمية. فالنقطة السادسة والثانية عشر في مبادئ Deming الأربعة عشر تتعامل مع موضوع التدريب والتعليم المستمر، حيث التعلم التجريبي الذي يستند إلى نظرية فبدون نظرية نحن فقط نلتزم طريقه للفوضى، والتي تنتج في كثير من الأحيان من العمال الذين لم يتدربوا بشكل صحيح لأداء العمل، أو لتحسينه، أو لعدم فهمهم للآثار المترتبة لعملهم على عمل الآخرين (Deming, 1986:53). ويصنف Deming التعلم التنظيمي إلى نوعين من المعرفة، فهناك المعرفة عن مهمة العملية ومتطلباتها وتتضمن التعريفات الدقيقة التشغيلية التي توجه نشاطها وتقيس جودتها . وهناك المعرفة العميقة، وهي مجموعة من المعارف الأساسية التي تشمل نظرية النظم ، والاختلافات، وعلم النفس، ونظريات المعرفة، وفي حين أن النوع الأول من المعرفة يمكن الباحثين من فهم خصائص العملية التي تنتج وتوفر المنتجات والخدمات، فإن النوع الأخير يساهم في المعرفة المنهجية اللازمة لإجراء العملية والذي يسمح للمنظمة بالتعلم وتطبيق كلاهما يحفز ويعزز التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات (Anderson et al, 1994) . ومن ثم تشمل نقاط التدريب في الجودة الشاملة المهارات الفنية أساليب الضبط الإحصائي للعملية مثل الرسوم البيانية ومخطط باريتو، وأدوات التصميم مثل تصميم التجارب وظيفية تنظيم الجودة، ومهارات حل المشكلات الإدارية ، والاتصالات، وإجراءات تكوين فرق العمل الجماعي، وإدارة العلاقات مع العملاء.. فالعمال غير المدربين لا يحسنون عملهم بشكل صحيح. فالمعرفة عن مهمة العملية والمعرفة العميقة، التي يتم الحصول عليها من خلال التدريب تمكنهم من الاستخدام الفعال لهذه الأدوات في تقليل الأسباب الخاصة والشائعة من اختلافات العملية (Mosadeghrad, 2013).

وعلى الصعيد الآخر تحتوي المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نموذج CAF على التعلم المستمر وقدرة التنظيم على استيعاب التغيرات، والعائد المتوقع من ذلك له تأثير قوي على نتائج الأداء الرئيسية، والكفاءة وسرعة الاستجابة للعملاء والأداء الأفضل (Bugdol and Jarzebinski, 2010). كما يؤكد المعيار الثالث في CAF على أن الموظفين أهم أصل من أصول المؤسسة العامة، حيث تدير المؤسسة العامة كفاءات عاملها وكامل قدراتهم وتطورها وتطلق لها العنان من أجل دعم استراتيجيتها والتخطيط والتشغيل الفعال لعملياتها، ويركز المعيار الفرعي 4.4 على إدارة المعلومات والمعرفة، حيث لا بد من أن يحصل الموظفين فوراً على المعلومات والمعرفة الملائمين التي يحتاجونها لتأدية وظائفهم بكفاءة، كما يتعين على المؤسسة العامة التأكد من أنها شاركت المعلومات الحساسة والمعرفة مع الشركاء الرئيسيين وأصحاب المصلحة الآخرين بما يتماشى مع احتياجاتهم (EIPA, 2013)، وقد أثبتت دراسة Bugdol and Jarzebinski, 2010 العلاقة بين المعنوية بين كل إدارة الموارد البشرية وإدارة الشراكات والموارد وبين إدارة

العملية وأثبتت دراسة Raharjo et al, 2015 أنهما يشكلان معا عوامل الممكنات في المؤسسات العامة كتنظيم، كما أيدت كل من دراسة Douglas and Fredendall, 2004; Fisher et al, 2005; Rungtusa-natham et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013 العلاقة التآثيرية بين التعلم وإدارة العملية، ومن هذه المناقشة يمكن صياغة الفرض البحثي التالي:

الفرض الخامس: H5 : يؤثر التعلم بالإيجاب على إدارة العملية.

(٤) إدارة العملية : تمثل إدارة العملية المفهوم المركزي في نظرية DMM، فالسمة المميزة لكتابات Deming هي تنفيذ وأداء ممارسات إدارة العمليات طبقا لطريقة Shewart في الرقابة الإحصائية حيث يقرر Deming, 1986:11: "من دون مراقبة العملية، وكانت العملية في حالة من الفوضى وغير مستقرة، فإن هذه الضوضاء تحجب تأثير أي محاولة لتحقيق التحسين،... نحن بحاجة لجودة أفضل وأفضل مع تباين أقل وأقل"، فاعتقاده الأساسي بأن الجهود المستمرة لتحسين الجودة تعتمد على ممارسات إدارة عملية تهدف إلى إدارة وتخفيض تباين العملية باستمرار. وقد أثبتت الدراسات السابقة التي عنيت بتقييم نظرية DMM أن ممارسات وتقنيات إدارة العملية، والتي تشمل تحليل قدرة العملية واستخدام رقابة العملية الإحصائية، سوف تسهم في التحسين المتواصل لجودة العملية أو المنتج أو الخدمة (Anderson et al,1995; Rungtusa-natham et al,1998; Douglas and Fredendall, 2004; Fisher et al,2005, Rungtusa-natham et al,2005; Khan,2010; Singh et al,2013). ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السادس : H6 : تؤثر إدارة العملية بالإيجاب على التحسين المستمر.

كما يعتقد Deming أيضا أن تنفيذ وأداء ممارسات إدارة عملية سوف تؤدي إلى رضا الموظفين بسبب إزالة الحواجز التي تعوق فخرهم بعملهم Deming,1986:248. ويبرر Anderson et al, 1994 هذه العلاقة بنموذج تصميم العمل لـ Hackman and odham, 1976 والذي قدم دعما تجريبيا لتحسين الرضا الوظيفي عندما يتم وضع عملية الرقابة في أيدي مشغلي الخطوط الأمامية ، فممارسات إدارة عملية بإعادة تعيين رقابة العملية بعيدا عن المتخصصين مثل مفتش الجودة، ومنح هذه المسؤولية إلى الموظفين في الخطوط الأمامية للعملية يؤدي إلى التحسين المستمر للجودة ليس فقط لأن مشغلي الخطوط الأمامية قادرون على الاستجابة بصورة أسرع وتصحيح مشاكل الجودة عندما تنشأ، ولكن أيضا لتوفر الدافع الاستباقي لديهم لمنع مشاكل الجودة من أن تحدث . وفي الوقت نفسه فإن الزيادة في مستوى التحكم الذاتي والتغذية الراجعة من فرص العمل المتاحة للموظفين يترجم إلى ارتفاع الدافع الداخلي للعمل لديهم ورضاهم عن العمل، وقد أيدت كل من دراسة Douglas and Fredendall, 2004; Rungtusa-natham et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013 العلاقة التآثيرية بين إدارة العملية ورضا الموظف، كما أكدت الدراسات التي عنيت بتقييم العلاقات السببية لنماذج التميز على تأثير إدارة العملية على نتائج الموارد البشرية ; Martínez-Lorente et al., 2009; Eskildsen et al., 2000; Sadeh and Arumugam, 2010، ومن هذه المناقشة يمكن صياغة الفرض البحثي التالي:

الفرض السابع : H7 : تؤثر إدارة العملية بالإيجاب على رضا الموظف (نتائج الموارد البشرية).

وعلى الصعيد الآخر فإنه طبقا لنموذج CAF يمكن عقد مقارنة بين ثلاثة أنواع من العمليات التي تجعل المؤسسة العامة تعمل بفاعلية، وهي: العمليات الجوهرية التي تحقق رسالة

المؤسسة العامة واستراتيجيتها، لذلك فهي حاسمة في تقديم المنتجات أو الخدمات، وعمليات الإدارة والتوجيه، وعمليات الدعم، وتوفير الموارد الضرورية، وحيث تؤثر إدارة العملية على الأداء الكلي للمنظمة بما فيهم رضا العميل الخارجي (نتائج العملاء/المواطنين) (Raharjo et al., 2015; Bacala and Bibu, 2013; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Spacek, 2007; Fryer et al, 2007) ويبرر Eskildsen et al., 2000 منطقية العلاقة المباشرة بين إدارة العملية ونتائج العملاء في نماذج التميز طبقا لنموذج مؤشر رضا العميل الأوربي (ECSI) والذي يوضح تأثير رضا العميل وولائه بالجودة المدركة للجوانب الملموسة التي تحتوى عليها إدارة العملية، كما تثبت هذه العلاقة ميدانيا كل من دراسة Martínez-Lorente et al., 2009; Bugdol and Jazebinski, 2010; Sadeh and Arumugam, 2010; Gómez Gómez et al, 2015 ومن المناقشة أعلاه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثامن: H8: تؤثر إدارة العملية بالإيجاب على رضا العميل (نتائج العملاء /المواطنين).

(5) التحسين المستمر: تفترض نظرية DMM بأن رضا العميل ينتج عن التحسين المستمر للعملية Anderson et al., 1994 ، وتعطى سلسلة ردود الفعل لـ Deming والتي تربط الجودة بانخفاض التكلفة وحصاة أكبر من السوق، والنتيجة من زيادة ارتياح وولاء العملاء المبرر لمتابعة التحسين المستمر في الجودة، حيث يؤدي الحد المستمر من اختلافات العملية إلى تخفيض التكلفة من خلال القضاء على النفايات والأنشطة غير ذات قيمة مضافة، وتزايد الإنتاجية، والذي سيمكن المنظمة من الحصول على قدر أكبر من الربحية (Flynn et al., 1995). ومن ثم يجب أن تواصل المنظمات التحسين المستمر للعمليات والمنتجات أو الخدمات لتلبية وارضاء متطلبات العملاء واحتياجاتهم المتغيرة ، فالعمل هو الذي يحدد الجودة، ومن ثم هناك تشجيع لفهم احتياجات العملاء ورغباتهم الحالية والمستقبلية ثم يتم تصميم المدخلات والعمليات والمخرجات لترضي هذه الاحتياجات والرغبات، من خلال جهود متواصله لتحسين العمليات لا تنتهي مطلقا لمقابلة هذه التوقعات والاحتياجات والزيادة عليها (Mosadeghrad et al, 2013) ، فطبقا لـ Deming, 1986: 34 "ما يفتق الناس أو يؤدي إلى التباهي باستخدام منتجات والخدمات الخاصة بك تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها باستمرار ثم كيف يمكنك أن تفعل ذلك من خلال عملية التحسين المستمر ". ورغم أن الدراسة التجريبية لـ Anderson et al, 1995، لم تدعم هذه الفرضية فإن الدراسات التالية أكدت على أن التحسين المستمر يؤثر إيجابيا وبقوة على رضا العميل (Rungtusa-natham et al, 1998; Douglas and Fredendall, 2004; Fisher et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013) ، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض التاسع: H9: يؤثر التحسين المستمر بالإيجاب على رضا العميل (نتائج العملاء/المواطنين).

وطبقا لدراسة Douglas and Fredendall, 2004 ، فإن التحسين المستمر يجب أن يؤثر بالإضافة إلى رضا العملاء على الأداء المالي، فاستمرار تحسين جودة العملية أو المنتج أو الخدمة سيقلل الفاقد وتكلفة اعادة العمل ، ويخفض التكلفة من خلال القضاء على النفايات والأنشطة غير ذات قيمة مضافة، ويعزز الإنتاجية وهذا سيمكن من الحصول على قدر أكبر من الربحية عن طريق زيادة هوامش الربح. وأيضاً فقد أثبتت الدراسات السابقة أن التحسين المستمر يعزز بجانب بالأداء المالي جودة المنتج / الخدمة، والأداء التشغيلي (Lee-man, 2002)،

وإجمالي أداء المنظمة (Santos-Vijande and Alvarez-Gonzalez, 2007) ، وهي المكونات أساسية في معيار "نتائج الأداء الرئيسية" لنموذج CAF، كما أثبتت الدراسات التي عنيت بتقييم العلاقات السببية في الهيكل الداخلي لنموذج CAF، ولنماذج التميز عامة على العلاقة الإيجابية بين إدارة العملية ونتائج الأداء الرئيسية . (Pannirselvam and Ferguson , 2001; Martínez-Lorente et al. , 2010; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Bugdol and Jarzebinski, 2009)؛ وحيث إن المعيار الفرعي 5.1 يحتوى على التحسين المستمر للمنتجات غير المطابقة للمواصفات، وحل مشاكل الجودة بشكل استباقي، ويحتوى المعيار 5.2 على تطوير وتحسين الخدمات الموجهة للمواطن العميل (EIPA, 2013) فإنه يمكن صياغة الفرض البحثي التالي:

الفرض العاشر : H10 : يؤثر التحسين المستمر بالإيجاب على نتائج الأداء الرئيسية.

(٦) رضا الموظف (نتائج الموارد البشرية): لا يتأثر رضا العملاء في نظرية DMM فقط بجهود التحسين المستمر ولكن أيضا برضا الموظف (Anderson et al, 1994). والذي يظهر كنتيجة طبيعية لفخر الموظفين من جودة العمل، فمنطق هذه العلاقة الضمنية بين رضا الموظف ورضا العميل يرتكز أساسه على تفاعل الفخر بجودة العمل ، فيقرر Deming, 1986:177 وجود ثلاث "زوايا" من الجودة والفخر بجودة العمل والتي تعتمد بالضرورة على (أ) فهم وتلبية المتطلبات المتغيرة للعملاء، و(ب) توفير المنتجات ذات الصلة أو المعلومات المتعلقة بالخدمة، و(ج) توقع باستخدامات العملاء. ويمثل رضا الموظف - مشاعر الموظف عند إشباع حاجاته في العمل- أحد الموضوعات التي تحظى باهتمام علماء الجودة، فرضا الموظف والذي يمثل رضا العميل الداخلي في فكر الجودة له تأثير إيجابي على رضا العملاء الخارجيين ، والعملاء الراضون ذو ولاء، وبالتالي ينعكس ذلك على تحسن رفاهية المنظمة ، وقد دعمت الدراسات التي اختبرت النظرية المقترحة هذه العلاقة باستثناء دراستي Rungtusa-natham et al,1998; Fisher et al ، وفسرت دراسة Douglas and Fredendall, 2004 هذا باقتصار المقاييس التي استخدمت في قياس رضا الموظف على الفخر بالعمل في حين أنه يجب أن يتضمن قدر السلطة المعطاه والمعلومات والأدوات المتاحة والتي تمكنهم من أداء أعمالهم.

وفي هذا النطاق يقيم معيار نتائج الموارد البشرية في نموذج CAF النتائج التي تحققها المؤسسة العامة، وذلك فيما يتعلق بكفاءة موظفيها وتحفيزهم ورضاهم وانطباعهم وأدائهم . ويقيم المعيار ما إذا كان الموظفون يرون المؤسسة على أنها مكان عمل جاذب، وما إذا كانوا يحفزون في عملهم اليومي لتقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة. وتتألف مقاييس الأداء من مؤشرات الأداء الداخلية ذات الصلة بالموظفين والتي تمكن المؤسسة من قياس النتائج المحققة بالنظر للسلوك العام للموظفين، وأدائهم، وتطور مهاراتهم، وتحفيزهم، ومستوى مشاركتهم في المؤسسة، وعادة ما تتضمن مثل هذه النتائج المقاييس الداخلية لسلوك الموظفين الذي ظهر عمليا (على سبيل المثال، الإجازة المرضية، تبديل طاقم العمل، عدد شكاوى طاقم العمل، عدد الاقتراحات من أجل الابتكار ... الخ.) (EIPA, 2013) ، وتؤسس العلاقة السببية في النموذج على أن نتائج رضا العملاء/ المواطنين هي محصلة لكل من ممارسات إدارة العملية بالمؤسسة ورضا الموظفين، ويكون رضا العملاء/المواطنين كبيرا عندما تكون قدرة المنظمة بفضل عاملها على تحسين عملياتها الرئيسية لتقابل متطلبات وتوقعات العملاءBacala and Bibu, 2013; Raharjo et al, 2015. كما أثبتت الدراسات التي عنيت بتقييم العلاقات السببية لنموذج CAF وللهاكل الداخلية لنماذج التميز هذه العلاقة (Eskildsen et al., 2000; Sadeh and Arumugam ,2010; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Gómez Gómez et al, 2015) ، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الحادي عشر: H11 : يؤثر رضا الموظف (نتائج الموارد البشرية) بالإيجاب على رضا العميل.

ويصف معيار نتائج العمل الأساسية في نموذج التميز CAF مخرجات العمل في كل المعايير الأخرى، ولكن الخارطة من المدخلات إلى مخرجات نتائج العمل الأساسية غير مفهومة، وطبقا لـ Eskildsen and Dahlgaard, 2000 فإن واحدة من النماذج التي قد توضح هذه العلاقات هو نموذج رضا العملاء ، وطبقا لهذا النموذج فإن العوامل الأولية الحافزة لتحقيق المنظمة لأهدافها هو ولاء العميل والتكلفة، فإذا حللنا نموذج CAF في ضوء ذلك نجد أن التكلفة هي معيار فرعي من معيار نتائج الأداء الأساسية، ولكن نموذج رضا العميل لا يقدم أي المتغيرات والعوامل التي تؤثر في التكلفة، فإذا ربطنا هذا النموذج بنموذج تصميم العمل لـ Hackman and Podham, 1976 نجد أنه يتضمن أن فاعلية العمل العالية هي مخرج ناتج من الرضا الوظيفي العالي، وبعبارة أخرى فإن الموظفين الراضين يودون بطريقة أفضل وظائفهم وأن انخفاض التكلفة هو واحد من نتائج العمل المحتملة عن هذا الرضا، ومن هذا يقترح أن معيار "نتائج الموارد البشرية" لها تأثير مباشر على معيار "نتائج الأداء الرئيسية". وهذه العلاقة مدعمة أيضا بالبحوث التي توضح أن ولاء الموظفين ورضاهم له تأثير طردى على أداء المنظمات (Bugdol and Jarzebinski, 2010, Douglas and Fredendall, 2004). ومثبته من خلال الدراسات الميدانية التي عنيت بتقييم العلاقات السببية لنموذج CAF وللهيكل الداخلية لنماذج التميز (Eskildsen et al., 2000; Martínez-Lorente et al., 2009; Sadeh and Arumugam, 2010; Bugdol and Jarzebinski, 2010)، ومن هذه المناقشة يمكن صياغة الفرض البحثي التالي:

الفرض الثاني عشر: H12 : تؤثر نتائج الموارد البشرية (رضا الموظف) بالإيجاب على نتائج الأداء الرئيسية .

(٧) رضا العميل (النتائج المعنية بالعملاء/المواطنين) : يؤكد على تقييم رضا العملاء في نظرية DMM، لارتباط تعريف متطلبات جودة المنتجات بهم ، ومن ثم فإن تقييم رضاهم هو الوسيلة الأساسية للعمل على تحسينها ، ومن ثم تستطيع المنظمات الاحتفاظ بولائهم، وزيادة ربحيتها (Anderson et al, 1994)، وطبقا لدراسات جودة الخدمة يعتمد تقييم رضا العملاء على الأداء المدرك من العملاء لخاصية معينة أو مجموعة من الخواص للمنتج أو الخدمة تمثل أبعادا للجودة (Parsuraman et al, 1988, 1991, 1994; Cronin and Taylor, 1992). ويتوقف النجاح في قياس رضا العملاء بصفة عامة على وسيلة تصميم مقياس الرضا وعلاقته الواضحة بالأداء التنظيمي، وذلك بمعنى عندما تكون التغذية العكسية من العميل غير كافية لتعريف نطاق التحسينات، فإنه يجعل عملية القياس غير فعالة.

وعلى الصعيد الآخر يصف المعيار السادس في نموذج CAF النتائج التي تحققها المؤسسة فيما يتعلق برضا عملائها /مواطنيها عن المنتجات والخدمات التي تقدمها . ويعكس مصطلح المواطن/العميل العلاقة المعقدة بين الإدارة الحكومية وجمهورها، فالشخص الذي تقدم له الخدمات يعتبر مواطنا عضوا في المجتمع له حقوق وعليه واجبات(على سبيل المثال، دافع للضريبة، مندوب سياسي ... الخ)، ولا بد من اعتبار الشخص نفسه عميلا وذلك ليس فقط في سياق تقديم الخدمة عندما يتخذ وضع المستفيد من الخدمات ولكن أيضا في السياق الذي يجب عليه فيه الوفاء بواجباته (دفع الضرائب أو سداد الغرامات)، أي عندما يحق له تلقي معاملة منصفة وحسنة دون إغفال لمصالح المؤسسة، وطالما أن الحالتين لا يمكن الفصل بينهما دائما بوضوح فتوصف هذه العلاقة المعقدة بأنها علاقة العميل/المواطن. ويؤثر رضا العميل/المواطن على نتائج الأداء

الرئيسية والتي تعكس مستوى كفاءة وجودة أداء المؤسسة العامة، وقد دعمت علاقة التفاعل بين رضا العميل وولائه، ونتائج الأداء الرئيسية عديد من الأبحاث الإدارية في كل من المجال الصناعي والخدمي (Santos-Vijande and Alvarez-Gonzalez, 2007). كما دعمته الدراسات التي عنيت بتقييم العلاقات السببية لنموذج CAF وللهيكل الداخلية لنماذج التميز (Eskildsen et al., 2000; Martínez-Lorente et al., 2009; Sadeh and Arumugam, 2010; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez Gómez et al., 2015)، واستنادا إلى هذا العرض يتم صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث عشر H13: يؤثر رضا العميل (النتائج المعنية بالعملاء/المواطنين) بالإيجاب على نتائج الأداء الرئيسية.

(٨) نتائج المسؤولية المجتمعية: تحليل سلسلة ردود الفعل لـ Deming حيث تخدم المنظمة مجتمعها بتوفير المزيد من الوظائف والأعمال يؤكد اتفاقه مع الفلسفة الإدارية في التأكيد على أساسية المسؤولية المجتمعية بالمنظمات في العصر الحالي، والذي نما انطلاقا من إدراك المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته ومن ثم فإن عملها على رضا احتياجات بينتها التزاما تحرريا Liberal سوف يكفل لها الربحية في المدى الطويل (Stahl, 1995:190)، وعلى الصعيد الآخر يمثل أداء المؤسسة العامة نحو المجتمع الذي تعمل فيه المحلي أو القومي أو الدولي وتأثيرها على البيئة مكون اساس ما لقياس أدائها في نموذج CAF، لأن المؤسسة التي تتحمل مسنوليتها المجتمعية سوف تحسن سمعتها وصورتها للعملاء/المواطنين ككل وتحسن قدرتها على جذب طاقم العمل والاحتفاظ بهم. إطار هذه العلاقة السببية لا يقدم بوضوح في نموذج CAF أو نموذج EFQM الذي استوحى منه، ولتفسير هذه العلاقة تستخدم دراسة Eskildsen and Dahlgaard, 2000 نموذج مؤشر رضا العميل الأوربي the European Customer Satisfaction Index (ECSI)، ويتمتع هذا النموذج بمصادقية ميدانية عالية وينص على أن رضا العميل وولائه يتولد عن أربعة متغيرات خارجية، وهي: السمعة، والتوقعات، والجودة المدركة لكل من الأوجه الملموسة وغير الملموسة. تأثير السمعة على "رضا العميل" يوضح أنه لا بد من وجود علاقة بين "نتائج المسؤولية المجتمعية" و"نتائج العملاء/المواطنين" ما دام المعيار الثامن لنموذج CAF "نتائج المسؤولية المجتمعية" يحتوى على إدراك المجتمع للمنظمة، كما تستخدم الدراسة أيضا النظرية الإدارية للبيئة والتي تحتوي على تصميم المنتج والعمليات وإدارة الفاقد لتبرير العلاقة بين إدارة العمليات ونتائج المسؤولية المجتمعية، فنجد أن تصميم المنتج والعمليات يوجد في المعيار الفرعي (5.1) والذي يتعامل مع تحديد العمليات الرئيسية وتصميمها وإدارتها وابتكارها على أساس مستمر، وهذا يتضمن تطبيق النظم البيئية، والمعيار الفرعي (5.2) ويتعامل مع تطوير الخدمات والمنتجات الموجهة للمواطن/العميل وتقديمها لهم (EIPA, 2013)، وهذا يوضح أنه لا بد أن يؤثر معيار "العمليات" على معيار "نتائج المسؤولية المجتمعية"، وقد أثبتت هذه العلاقة الدراسات الإدارية التي عنيت بتقييم الهيكل الداخلي لنموذج التميز EFQM (Eskildsen et al., 2000; Sadeh and Arumugam, 2010; Gómez Gómez et al., 2015). ومن المناقشة يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع عشر H14: تؤثر إدارة العملية بالإيجاب على نتائج المسؤولية المجتمعية.

(٩) نتائج الأداء الرئيسية: قياس نتائج الأداء الرئيسية هي إحدى تقنيات تقييم نجاح أداء المنظمات لبرامج الجودة والتحسين المستمر، Santos-Vijande and Alvarez-Gonzalez, 2007،

ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها، ويعرفها نموذج CAF " تتعلق النتائج الرئيسية للأداء بالإنجازات التي تقرر المؤسسة أنها أساسية وقابلة للقياس لنجاح المؤسسة على المدى القصير والطويل، فهي تمثل قدرة السياسيات والعمليات على الوصول للأهداف الأساسية والأهداف الفرعية كما هو محدد في رسالة المؤسسة ورؤيتها وخطتها الاستراتيجية (EIPA, 2013). ويتميز نموذج CAF بفاعلية إطار قياس نتائج الأداء الرئيسية (Raharjo et al, 2015) وتشمل : النتائج الخارجية، وهي الإجراءات الخاصة بفاعلية استراتيجية المؤسسة بشأن القدرة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة الخارجيين، وذلك بما يتماشى مع رسالة المؤسسة ورؤيتها .، والنتائج الداخلية، وتتعلق بكفاءة وفاعلية العمليات الداخلية والمقاييس الاقتصادية التي تُشغل المؤسسة، فهي تراعي إدارة عملياتها (على سبيل المثال، الإنتاجية أو فعالية التكلفة أو الخلل) والأداء المالي (الاستخدام الفعال للموارد المالية، التطابق مع الميزانية) والاستخدام الفعال للموارد (الشراكات، المعلومات، التكنولوجيا ... الخ) والقدرة على إشراك أصحاب المصلحة في المؤسسة ونتائج عمليات التفتيش والمراجعات الداخلية. وطبقا لدراسة Bugdol and Jarzebinski,2010. فإنه بجانب تأثير إدارة العملية ورضا الموظفين، والعملاء/المواطنين على نتائج الأداء الرئيسية، فإن نتائج انجاز المنظمة تضم أولا كل العمليات الرئيسية المنفذة من وجهة نظر العملاء لتحقيق القيمة المضافة لهم، والتي تعتمد عليها مباشرة نتائج المسؤولية المجتمعية طبقا لنموذج ECSI والتي تم توضيحه سابقا، ومن ثم فإن هناك علاقة تأثير ايجابية لنتائج الأداء الرئيسية على نتائج المسؤولية المجتمعية، ومن هذه المناقشة يمكن اقتراح الفرض البحثي التالي:

الفرض الخامس عشر: H15: تؤثر نتائج الأداء الرئيسية بالإيجاب على نتائج خدمة المجتمع.

المنهجية:

عينه الدراسة وطرق جمع البيانات

تم إجراء الدراسة الميدانية في وزارة المالية المصرية، وتحديدًا على مدار الإدارات والعاملين في مكتب الوزير، وفي أربعة قطاعات للديوان العام في محافظة القاهرة، وهي قطاع الموازنة العامة، وقطاع التمويل، وقطاع موازنة الإدارة المحلية، وقطاع الحسابات الختامية¹،

¹ هي القطاعات والإدارات التي وافق مركز البحوث بوزارة المالية المصرية أن يتم إجراء الدراسة الميدانية عليها، ويشمل الديوان العام ومكتب الوزير القطاعات والإدارات التالية :

- 1- قطاع الأمانه العامة : ويشمل : الشئون الإدارية والشئون المالية وشئون العاملين، والشئون الهندسية.
- 2- قطاع الموازنة العامة : ويشمل : موازنة الخزانه العامة، والموازنة العامة المركزية، وموازنة الجهاز الإداري، وموازنة الهيئات الخدميه، وسكرتارية اللجنة المالية، والبحوث والدراسات الإدارية، وموازنة الإيرادات العامة.
- 3- قطاع التمويل: ويشمل الإدارة المركزية للحسابات المركزية، وللمتابعة النقدية، الإدارة المركزية للتمويل، الإدارة المركزية للقروض، الإدارة المركزية للموارد وتعويضات الإصلاح الزراعي، و الإدارة المركزية للحسابات الآلية.
- 4- قطاع موازنة الإدارة المحلية: ويشمل الإدارة المركزية لموازنات محافظات القاهرة الكبرى والدلتا، الإدارة المركزية لموازنات محافظات إسكندرية ومطروح وقناة السويس، و الإدارة المركزية لموازنات محافظات الصعيد.
- 5- قطاع موازنات الهيئات والوحدات الاقتصادية: ويشمل: الإدارة المركزية لموازنة الهيئات الاقتصادية، الإدارة المركزية لموازنة الوحدات الاقتصادية، الإدارة المركزية للتحليلات المالية.

واعتبرت الدراسة مستوى الثقة 95%، وهو خطأ عينة 5% ، حيث $p=q=0.05$ من هذا فإن حجم العينة الأمثل يشمل 89 فردا قطاع الموازنة العامة، و69 فردا في قطاع التمويل، و43 فردا في قطاع موازنة الإدارة المحلية، و87 فردا في قطاع الحسابات الختامية، و260 فردا بمكتب الوزير، ليبلغ حجم العينة الكلي 548، وخلال فترة جمع البيانات والتي شملت خمسة أشهر، كان هناك 512 استبيانات تم الانتهاء منها، واعتبرت 488 صالحة لأغراض الدراسة، حيث تم استبعاد 24 قائمة بنسبة 5% من الاستمارات المتلقاه (جدول 8)، وذلك إما لأنه يوجد الكثير من البيانات المفقودة، أو اعتبر موقف المشارك في الوزارة غير مناسب لأغراض الدراسة، فنظرا لتنوع الدرجة الوظيفية للمستقصى منهم (مدير إدارة ، كبير باحثين، باحث أول، باحث ثان) ، تم طرح السؤال التالي في نهاية الدراسة " لذي ما يكفي من المعلومات للرد على جميع الأسئلة واعطى مقياس متدرج 1 من إلى 5 (حيث 1) لا أوافق تماما، (3) محايد، و (5) أوافق تماما). وتم الغاء الردود من 3 أو أقل من قاعدة التحليل.

جدول (8)

إحصائية بالاستبيانات الموزعة على أفراد العينة ونسبة الردود

مجتمع الدراسة	عدد العاملين	حجم العينة	عدد الاستمارات المتلقاة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات الصالحة
قطاع الموازنة العامة	352	89	82	7	75
قطاع التمويل	275	69	64	2	62
قطاع موازنة الإدارة المحلية	167	43	39	4	35
قطاع الحسابات الختامية	350	87	81	6	75
مكتب الوزير	803	260	246	5	241

أداة القياس

تم تصميم قائمة استبيان تحتوي على 75 عبارة وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة ، وتم استخدام مقياس Likert بعد تعديله إلى سداسي ليتراوح بين 0-5 لقياس درجة توافق كل متغير من عناصر المتغيرات الفرعية (Flaherty,1979:12). وقد تم تقسيم القائمة إلى قسمين رئيسيين : يحتوي القسم الأول على مجموعة أسئلة التصنيف ، وبها تم قياس المتغيرات الديمجرافية والوظيفية والتي تمثل البيانات الأولية المحددة لخصائص العينة، وقد شملت الأسئلة من (1) إلى (5) ، والقسم الثاني ويحتوي على (70) عبارة لقياس متغيرات الدراسة (لملحق (1)) ، وقد تم صياغة عبارات القياس الخاصة بمتغير القيادة نافذة البصيرة، والتعاون

6- قطاع الحسابات الختامية: ويشمل: الإدارة المركزية للحسابات الختامية العامة للدولة ، الإدارة المركزية لختامي الجهاز الإداري، الإدارة المركزية لختامي الهيئات الخدمية، الإدارة المركزية لختامي الهيئات الاقتصادية، الإدارة المركزية لختامي الوحدات الاقتصادية، و الإدارة المركزية لختامي المحليات.

7- قطاع الحسابات والمديريات المالية: ويشمل: الإدارة المركزية لشؤون القطاع، و الإدارة المركزية لحسابات الحكومة، الإدارة المركزية للحاسب الآلي، الإدارة المركزية تفتيش المالي، و الإدارة المركزية للخبرة المال، الإدارة المركزية لمديريات المالية.

8- مكتب الوزير: ويشمل: الإدارة المركزية لشؤون المكتب الفني، الإدارة المركزية لمركز المعلومات والتوثيق (تكليف)، الإدارة المركزية للبحوث المالية والتنمية الإدارية، الإدارة المركزية للتشريع المالي، و الإدارة المركزية للشؤون القانونية والتحقيقات، و الإدارة المركزية للأمن.

p^2 هو نسبة، أو نسبة الوحدات في العينة التي تمتلك بعض الخصائص أو السمة أو الوقوع في بعض فئة محددة ، بداية p هي 0-1. من ناحية أخرى، q هي نسبة التكميلية لها، أي $q=1-p$ (Cochran, 1977, p. 50).

الداخلي والخارجي، والتعلم ، وإدارة العملية، ورضا الموظف، والتحسين المستمر، ورضا العميل (نتائج رضا العميل /المواطن)، بناء على الدراسات الإدارية الأولية لـ Anderson et al, 1998; Rungtusanathama et al, 1995 التي اختبرت نظرية DMM، والتي تم خلالها اختيار المقاييس بعناية لتعكس المفاهيم الأساسية للنظرية، بينما تم قياس المتغيرات الخاصة بنتائج الموارد البشرية، ونتائج المسؤولية المجتمعية، ونتائج الأداء الرئيسة طبقاً لعبارة تم صياغتها خصيصاً لهذه الدراسة في ضوء إرشادات التقييم المقترحة في نموذج CAF (EPIA, 2013)، وقد تم عرض القائمة على خمس محكمين من أعضاء هيئة التدريس ومناقشتهم تفصيلاً وتعديل العبارات اللازمة للتأكد من صدق دلالة الأسئلة لمتغيرات الدراسة، ووضوح صياغة كل سؤال وسهولة فهمه من جانب المستقصى منهم بالإضافة إلى تجربتهما في الواقع الفعلي في دراسة استرشادية، وقد تم حساب القيمة المركبة لكل متغير بتجميع عناصره، ثم حساب متوسط جميع العناصر التي تمثل كل متغير، وذلك طبقاً للإجراءات التي اتبعتها دراستي Anderson et al, 1995 و Rungtusanathama et al, 1998 .

أدوات وأساليب معالجة البيانات

يعتمد البحث على أساليب تحليل المتغيرات المتعددة والمتوفرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي لبرنامج "SPSS"21 ، وبرنامج "AMOS" 21 ، وللتحقق من الصحة التجريبية للنموذج تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، حيث يمكن من : (١) إدخال المتغيرات الكامنة والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات واضحة، و(٢) دراسة العلاقات الفرضية التي يقوم الباحث باقتراحها بالاعتماد على الدراسات السابقة، و(٣) يأخذ في الاعتبار وجود خطأ في القياس، و(٤) يمكن من توفر تقدير وقت واحد لكل العلاقات المقترحة في النموذج النظري وتمثيلة بطريقة متكاملة، و(٥) يمكن من إجراء تحليل المسار وهو طريقة لتحليل المتغيرات المتعددة والتي تستخدم لاختبار الترتيب السببي لمجموعة من العلاقات الخطية المفترضة في نموذج محدد سابقاً. ويستخدم البحث طريقة الحد الأقصى لتقدير الاحتمال maximum likelihood estimation method، ولتأكيد عدم انحراف النتائج عن التوزيع الطبيعي للبيانات يستخدم المقاييس المختلفة لقيم chi-square values ولحدود الخطأ، حتى لا تتأثر النتائج بحجم العينة (Hair et al, 2011).

كما يتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis(EFA) لدراسة الترابطات المتبادلة بين مجموعات درجات أداة القياس بهدف تحديد عدد المفاهيم البنائية المطلوبة لتفسير هذه الترابطات المتبادلة، وهذا يعمل على تقليص الفقرات إلى عدد أصغر من العوامل التي جرى قياسها وتعد أساساً لها. ويستخدم التحليل العاملي التأكيد Confirmatory Factor Analysis (CFA) لتحديد واختبار أحادية وصحة درجات أداة القياس، وتحليل الفا كرونباخ لاختبار التناسق الداخلي (Cronbach, 1951)، وذلك طبقاً لمقترح Nunnally, 1978، والذي يعتبر أن قيمة معامل الفا التي تزيد عن 0.60، مقياساً للتناسق الداخلي. ويتم تقييم الصدق التقاربي Convergent validity باستخدام اختبار Bentler-Bonett normed fit index (BBNFI) ، والصدق التمييزي Discriminant validity والصدق الدلالي Nomological validity باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو يعبر عن نوع ودرجة الاقتران الموجودة ويقاس التباين بين المتغيرات، وبذلك يهيئ معلومات عن مدى تحرك قيم المتغيرات معاً أو عكسياً أو بدون ارتباط مما يشكل دلالة على صدق اتساق البيانات (Bentler and Bonett, 1980).

عرض النتائج

نتائج تقييم الصدق البنائي والاتساق الداخلي / الثبات

تم تقييم الخصائص السيكومترية لبيانات متغيرات الدراسة قبل تحليلها، وذلك للتحقق من صدق البناء والاتساق الداخلي للبيانات، وذلك باتباع الإجراءات التالية:

أولاً: متغيرات نظرية DMM:

فضلا عن أن مقاييس متغيرات نظرية DMM تمتلك صحة المحتوى، حيث تم اختيارها من الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي اتبعت إجراءات منهجية قوية للتحقق من صدق وموثوقية هذه المقاييس وقدمت الدعم الميداني الكافي لها. فقد تم اتباع نفس الإجراءات التي اتخذتها الدراسات الميدانية السابقة لمؤسسي النظرية، Anderson et al, 1995; Rungtusanathama et al, 1998، وذلك باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وبطريقة المكونات الأساسية Principal Components لكل متغير على حدة، ودون افتراض أي اقتراح للتدوير مع استخدام عامل تحميل 0.25 كنقطة قطع، وتوضح نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تدعيم أحادية درجات أداة القياس Unidimensionality لمعظم درجات المقاييس (جدول 9)، حيث تسفر عن قيم لقياس KMO أكبر من (0.50)، وقيم لمستوى الدلالة لاختبار Barlett للدائرية تساوي 0.000 (أقل من 0.05)، وهذا يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائية، وتشعبات عالية القيمة لعناصر المقياس حيث حمل كل متغير على عامل واحد يمثل أبعاده، وترتفع نسبة التباين المفسر للعامل عن 40% وتتراوح من 54.28% إلى 82.79%. الاستثناء كان لكل من متغيري القيادة نافذة البصيرة، والتعاون الداخلي والخارجي. بالنسبة لمتغير القيادة نافذة البصيرة تم تحميله على عاملين يفسر العامل الأول 30.28%، ويفسر العامل الثاني 29.574%، مع تشعب عبارتين على العامل الثاني، وعبارته لعناصر قياس العامل الأول على العامل الثاني بقيمة أكبر من تشعبها على العامل الرئيسي الأول، وبالتالي ليس هناك تدعيم لأحادية درجات القياس لهذا المتغير، وبالنسبة لمتغير التعاون الداخلي والخارجي، تم تحميله على عاملين بنسبة تفسير 45.813%، للعامل الأول، و 16.35% للعامل الثاني، مع تشعب عبارة على العامل الثاني بقيمة سالبة، وبالتالي فإن أحادية هذا المقياس ليست ضعيفة بصورة قوية، ومن ثم اختار الباحث حذف هذه العبارة، ونتج عن ذلك تحميل كل بنود القياس على عامل واحد وبقوة تفسيرية 54.287%، وتم تحليل البيانات باستخدام متغير القيادة نافذ البصيرة دون تعديل حيث أن معظم النتائج المتبقية متوافقة في نتائجها مع تلك التي عرضت في دراسة Anderson et al, 1995، والتي اختبرت موثوقية وصدق هذه المقاييس وقدمت الدعم الكافي لها. ويجدر الإشارة أن دراسة Fisher et al, 2005 قد اتخذت إجراء مماثلاً، ويوضح ملحق (1) العبارات التي تم استبعادها.

جدول (9)

نسبة التباين المفسر ونتائج اختبار KMO and Bartlett's

KMO and Bartlett's Test				عدد بنود القياس (نسبة التباين المفسر %)	المتغيرات
Bartlett's Test of Sphericity			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
Sig.	df	Approx. Chi-Square			
.000	28	1590.21	.815	8 (59.854)	LD القيادة نافذة البصيرة
.000	28	1502.49	.823	7 (54.28)	CO التعاون
.000	21	1569.03	.809	6 (63.043)	LN التعلم
.000	10	1685.45	.811	5 (68.027)	PR إدارة العملية
.000	3	878.035	.749	3 (82.799)	IM التحسين
.000	6	1066.41	.806	4 (72.877)	IF رضا الموظف
.000	6	512.374	.591	4 (64.9560)	CS رضا العميل

كما تم اختبار الاتساق الداخلي/الثبات من خلال تحليل ألفا كرونباخ (Cronbach 1951) ، لكل مقياس، ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن جميع المقاييس الموضحة لألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى للقيمة المعيارية 60. التي اقترحها Nunnally, 1978 وهي مماثلة أيضا لتلك التي ذكرت من قبل الدراسات التي اتبعت نفس الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية Anderson et al, 1995; Rungtusanathama et al, 1998; Fisher, 2005.

جدول (10)

اختبار الاتساق الداخلي /الثبات لتغيرات نظرية DMM

المتغيرات	الدراسة الحالية	Anderson et al, 1995	Rungtusanathama et al, 1998	Fisher, et al, 2005
ID القيادة نافذة البصيرة	.831	0.860	.77	0.770
CO التعاون	.857	0.859	.88	0.768
LN التعلم	.880	0.853	.84	0.683
PR إدارة العملية	.874	0.762	.90	0.849
IM التحسين	.899	0.603	.76	0.701
IF رضا الموظف	.866	0.644	.66	0.669
CS رضا العميل	.658	0.821	.67	0.833

ثانياً: متغيرات نتائج الأداء لنموذج CAF:

نظراً لأنه تم بناء هذه المتغيرات الأولية خصيصاً لهذه الدراسة فقد تم اتباع إجراءات منهجية مختلفة للتحقق من صدق البناء والاتساق الداخلي لدرجات القياس، حيث تم تقييم أحادية درجات أداة القياس Scale dimensionality باستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA، وبطريقة الحد الأقصى لتقدير الاحتمال maximum likelihood estimation method، و يعتبر التحليل العاملي التوكيدي أحد أهم الأساليب الإحصائية التي تستخدم لقياس صدق المقاييس، وتمكن النتائج المستخلصة من هذا الأسلوب من تقييم صدق المحتوى والصدق التقاربي والصدق التمييزي (Hiar et al, 2000)، وتوضح قيم جودة المطابقة الموضحة في جدول (11) أنها تزيد عن القيم الموصى بها حيث تقل قيمة χ^2/df عن 5 ، وتقل قيمة RMSEA عن 0.05 ، وتزيد قيم GFI و CFA و IFL عن 0.90 ، مما يشير إلى أن كل المعايير تمتلك أحادية قياس كافية، وأن المقاييس المستخدمة ملائمة لتقييم متغيرات الدراسة (صدق المحتوى) وقد نتج عن هذه الخطوة استبعاد ثلاثة بنود قياس حيث كانت تحميلاتها أقل من 0.500، ويوضح ملحق (1) العبارات التي تم استبعادها من التحليل، كما تم استخدام تحليل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات درجات القياس، وبهدف معرفة مدى تأثير كل بند من بنود القائمة على قيمة معامل الثبات سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً، فقد تم استخراج سلسلة من معاملات ألفا كرونباخ بحيث يمثل كل معامل قيمة ثبات المعيار بعد حذف بنوده، وهو في الوقت نفسه نوع من صدق المحك للبنود، ولزيادة درجة دقة النتائج المنحصلة عليها تم حساب قيمة المتوسط والتباين لكل بند من بنود المعايير لمقارنة قيمتي المتوسط والتباين لكل بند على حدة بقيم التباين للبند بعد حذف درجته، وأيضاً حساب معامل الارتباط المصحح لاستبعاد أي عنصر من عناصر المقياس يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين باقي العناصر التابعة للبعد الواحد أقل من 0.30 (Nunnally, 1978) . وتوضح النتائج في جدول (11) أن نسبة التباين في قيم كل المتغيرات التي تفسرها العوامل المشتركة فوق 60. مما يؤكد ثبات أداة القياس .

جدول (11)

نتائج اختبار أحادية القياس والثبات وصدق البناء

جودة المطابقة	الثبات	التفسير R ²	المعنوية	قيمة ت	معامل التحميل	المتغيرات/ المقاييس
<i>S-B</i> χ^2 (12)= 1.134 P=0.372 BBNFI=0.995 CFI=.999 GFI=.993 IFI=.999 RMSEA =.017	.911	.549	***		.741	Pp1
	.907	.527	***	18.027	.726	Pp2
	.911	.489	***	14.572	.699	Pp3
	.916	.452	***	13.216	.673	Pp4
	.904	.722	***	15.915	.850	Pp5
	.903	.646	***	16.586	.804	Pp6
	.902	.583	***	15.829	.764	Pp7
	.904	.551	***	15.437	.743	Pp8
<i>S-B</i> χ^2 (9)= 1.310 P=0.225 BBNFI=0.995 CFI=.999 GFI=.993 IFI=.999 RMSEA =.025	.904	.457	***		.676	Sp1
	.904	.444	***	27.297	.666	Sp2
	.910	.483	***	13.488	.695	Sp3
	.897	.703	***	15.927	.839	Sp4
	.900	.718	***	16.062	.847	Sp5
	.906	.559	***	15.554	.812	Sp6
	.905	.543	***	18.072	.737	Sp7
<i>S-B</i> χ^2 (35)=1.402 P=0.058 BBNFI=0.991 CFI=.997 IFI=.997 RMSEA =.029	.939	.674	***		.821	Kp2
	.939	.534	***	18.638	.730	Kp3
	.938	.558	***	19.384	.747	Kp4
	.937	.720	***	21.239	.849	Kp5
	.942	.438	***	15.580	.662	Kp6
	.941	.438	***	15.670	.662	Kp7
	.938	.589	***	18.594	.767	Kp8
	.937	.782	***	18.938	.884	Kp9
	.941	.424	***	15.166	.651	Kp10
	.942	.359	***	13.970	.599	Kp11
	.942	.362	***	13.879	.601	Kp12
	.942	.415	***	13.792	.645	Kp15
	.938	.565	***	23.663	.751	Kp1
	.941	.464	***	14.484	.681	Kp14

ولتقييم الصدق التقاربي تم استخدام اختبار BBNFI ، ويمثل نسبة الفرق بين نموذج (χ^2) مع (χ^2) للنموذج الصفري، وقيمة مؤشر BBNFI التي تزيد عن 900. تشير إلى قوة المطابقة (Bentler and Bonett,1980) ، ومن جدول (11) يتضح أن قيمة مؤشر BBNFI لكل متغيرات الدراسة تزيد عن 900 ، ومنه يتضح قوة مستوى الصدق التقاربي لدرجات أداة القياس.

نتائج تقييم الصدق التمييزي والدلالي

لتقييم الصدق التمييزي الذي يشير إلى أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوما نظريا معينا تختلف عن عناصر المقياس التي تقيس مفهوما نظريا آخر، تم فحص مصفوفة الارتباط بين أبعاد أداة القياس لكل متغيرات الدراسة، وأمكن التوصل إلى أن نسبة كبيرة من مؤشرات القياس ذات معاملات ارتباط معتدلة معه، ومع باقي المتغيرات التابعة له، وتختلف معنويا عن الصفر، مع انخفاض الارتباط بينها وبين أبعاد المجموعة التي لا تنتمي إليها فإن هذا يشير إلى أن العناصر المخصصة للمتغيرات كانت أحادية البعد (أي أن هذه العناصر تقدر بشكل جماعي متغير واحد). مما يوضع انتماء كل عنصر من عناصر المقياس للبعد الذي ينتمي إليه ومن ثم تمتلك المتغيرات مستويات كافية من صحة التمييز. كما توجد أدلة أخرى على الصدق التمييزي حيث يتحقق منه إذا معامل ألفا كرونباخ لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى (Kline, 2005) ، وكما يظهر جدول (12) فإن معاملات ألفا لكل متغير أعلى من معامل ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى، وهو ما يعكس الصدق التمييزي لمقاييس المتغيرات .

كما يمكن التحقق من الصدق الدلالي، والذي يشير إلى الدرجة التي تقوم بها المتغيرات بتنبؤات دقيقة للمفاهيم الأخرى في النموذج النظري (Hair et al. 2006). من خلال استخدام الارتباطات بين المتغيرات. ويشير الجدول (12) إلى أن الارتباطات بين المتغيرات الداخلية والخارجية في مستويات ذات دلالة إحصائية، مما يوفر دعما للصدق الدلالي لفرضيات نظرية DMM والنموذج المقترح بالدراسة والتي سبق تقديمهما.

جدول (12)

معايير التأكد من الصدق التمييزي والدلالي للمتغيرات: قيم ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

معامل ألفا	LD	CO	LN	PR	IM	IF	CS	PP	SP	KP
.831	1									
.857	.628	1								
.880	.562**	.682**	1							
.874	.272**	.577**	.617**	1						
.899	.603**	.702**	.763**	.602**	1					
.866	.321**	.201*	.112*	-.260**	.190**	1				
.658	.297**	.472**	.454**	.297**	.380**	.217**	1			
.918	.552**	.657**	.705**	.527**	.677**	.160**	.511**	1		
.916	.535**	.623**	.677**	.487**	.604**	.102*	.472**	.788*	1	
.944	.529**	.589**	.645**	.353**	.632**	.266**	.562**	.763**	.781*	1

**Correlation significant at $p < 0.01$, *correlation significant at $p < 0.05$

نتائج تحليل جودة العلاقات الكلية لنظرية DMM

بداية تم تقييم مصداقية الإطار المقترح لنظرية DMM الموضح في شكل (2)، وباستخدام تحليل المسار path analysis لحل المعادلات الهيكلية المتزامنة، وتقدير نموذج العلاقات السببية والتعرف على علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، ويوضح جدول (13) ، و جدول (15) هذه النتائج، بينما يقارن جدول (14) نتائج معاملات المسار للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي اتبعت نفس الإجراءات المنهجية :

جدول (13)

نتائج تحليل المسار لنظرية DMM

القبول	المعنوية	قيمة t	معامل الانحدار	العلاقة المقترحة	الفروض
نعم	***	17.752	.626	+	القيادة ←- التعاون الداخلي والخارجي
نعم	***	14.953	.561	+	القيادة ←- التعلم
نعم	***	9.539	.442	+	التعاون الداخلي والخارجي ←- إدارة العملية
نعم	***	10.300	.451	+	التعلم ←- إدارة العملية
نعم	***	14.440	.936	+	إدارة العملية ←- التحسين المستمر
رفض	.229	-1.204	-.080	+	إدارة العملية ←- رضا الموظف
نعم	***	5.499	.387	+	التحسين المستمر ←- رضا العميل
نعم	***	3.459	.149	+	رضا الموظف ←- رضا العميل
***Path significant at $p < 0.001$					
FIT INDEX		VALUE	FIT INDEX		VALUE
Chi-square = at Probability level		5.410	CFI		.998
Di		.067	IFI		.998
CMIN/DF		2	BBNFI		.997
		2.705	TLI		.980
			RMSEA		.057

جدول (14)

مقارنة معاملات المسار بين الدراسات السابقة لنظرية DMM التي اتبعت نفس الإجراءات المنهجية

Fisher et al AL,2005	Rungtusanatham et a,1998	Anderson et al, 1995	الدراسة الحالية	المسارات
0.69	0.38	0.59	.68	القيادة ←- التعاون الداخلي والخارجي
0.53	0.29	0.46	.69	القيادة ←- التعلم
0.27	0.58	0.71	.58	التعاون الداخلي والخارجي ←- إدارة العملية
0.27	0.08	-0.17	.52	التعلم ←- إدارة العملية
0.53	0.61	0.21	.87	إدارة العملية ←- التحسين المستمر
0.05	0.02	-0.27	-.06	إدارة العملية ←- رضا الموظف
0.60	0.29	0.15	.27	التحسين المستمر ←- رضا العميل
0.07	0.18	0.35	.12	رضا الموظف ←- رضا العميل

ومن الجدولين يتضح:

✓ توضح قيمة Chi-square (χ^2/di) أقل من 5، وقيم مؤشرات المطابقة أعلى من 0.900 (قيمة مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI = 0.998، وقيمة مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI = 0.998، وقيمة مؤشر تاكر- لويس TLI = 0.980، وقيمة اختبار BBNFI = 0.997)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA بين 0.05 و 0.08. إن نموذج العلاقات السببية لنظرية DMM جيد التوفيق، كما توضح نتائج تحليل المسارات أن هناك 7 علاقة مسار ذو معنوية حيث قيمة $p < 0.001$.

✓ صحة الفرض الأول والثاني في النظرية (H2 و H1 في نموذج الدراسة) المختصان بعلاقة تأثير القيادة نافذة البصيرة على التعاون الداخلي والخارجي والتعلم سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يوضح تحليل نتائج المسارات:

▪ إن العلاقة بين القيادة نافذة البصيرة والتعاون الداخلي والخارجي معنوية، وبمعامل مسار معياري = (0.626)، كما إن العلاقة بين القيادة نافذة البصيرة والتعلم معنوية وبمعامل مسار معياري = (0.561) .

✓ صحة الفرض الثالث والرابع في النظرية (H4 و H5 في نموذج الدراسة)، الخاصين باختبار علاقة التأثير الإيجابية بين إدارة العملية وكل من التعاون الداخلي والخارجي، والتعلم على التوالي، حيث يوضح تحليل نتائج المسارات:

▪ إن العلاقة بين التعاون الداخلي والخارجي وإدارة العملية معنوية، وبمعامل مسار معياري = (0.442)، وإن العلاقة بين التعلم وإدارة العملية معنوية، وبمعامل مسار معياري = (0.451) .

✓ صحة الفرض الخامس في النظرية (H6 في نموذج الدراسة) الخاص بوجود علاقة التأثير الإيجابية بين التحسين المستمر وإدارة العملية، حيث يوضح تحليل المسار إن العلاقة معنوية وبمعامل مسار (0.936).

⊗ عدم صحة الفرض السادس بالنظرية (H7 في نموذج الدراسة) الخاص بوجود علاقة تأثير ايجابي بين رضا الموظف وإدارة العملية ، حيث يوضح تحليل المسار أن العلاقة غير معنوية وبمعامل مسار معياري (-0.080).

✓ صحة الفرض السابع والثامن في النظرية (H9 و H11 في نموذج الدراسة) الخاصان باختبار علاقة التأثير الإيجابية بين رضا العميل وكل من التحسين المستمر ورضا الموظف، حيث يوضح تحليل نتائج المسارات:

▪ إن العلاقة بين التحسين المستمر ورضا العميل معنوية، وبمعامل مسار معياري = (0.387) ، وإن العلاقة بين رضا الموظف ورضا العميل معنوية وبمعامل مسار معياري (0.149).

✓ تتفق هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي اتبعت نفس الاجراءات المنهجية في عدم صحة العلاقات المفترضة لمتغير رضا الموظف والذي لم يرتبط بدرجة كبيره بأي متغير آخر. وبالإضافة إلى إن معاملات المسار بين رضا الموظف وإدارة العملية لم يكن ذا دلالة إحصائية، ويتفق الباحث مع تفسير دراسة Fisher et al, 2005 إن ذلك يرجع إلى ضعف المقاييس المستخدمة في قياس رضا الموظف، والتي اقتصر على الفخر بالعمل، ومن ثم أوصت بإعادة النظر في العبارات التي تقيس هذا المتغير إلى عبارات أو البنود مكتوبة صراحة لهذا الغرض، لعلها تدعم مصداقيته داخل نموذج النظرية، وفي هذه الدراسة يستخدم الباحث معايير نتائج الموارد البشرية في نموذج CAF لقياس هذا المتغير.

نتائج تحليل نتائج علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة وغير المفسرة لمتغيرات نظرية DMM

يمكن تحليل مصداقية نموذج نظرية DMM من خلال تقسيم الارتباط لكل مجموعة من المتغيرات لثلاثة أجزاء، التأثير المباشر والتأثير غير المباشر، والتباين غير المفسر، حيث يساوي التأثير المباشر معامل الانحدار المعياري المحدد من خلال الانحدار الخطي بين اثنين من المتغيرات. وتمثل مستويات التباين غير المفسر بين المقاييس الخطأ في النموذج، أو مقدار التباين المشترك الذي لا يمكن حسابه في النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (15)

نتائج علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة وغير المفسرة لتغيرات نظرية DMM

التأثير على							التأثير
IM	IF	PR	CO	LN	LD		
.000	.000	.000	.000	.000	.626	مباشر	(CO) التعاون الداخلي والخارجي (R ² =.392)
.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.057	غير المفسر	
.000	.000	.000	.000	.000	.561	مباشر	(LN) التعلم (R ² =.314)
.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.132	غير المفسر	
.000	.000	.000	.442	.451	.000	مباشر	(PR) إدارة العملية (R ² =.396)
.000	.000	.000	.000	.000	.529	غير المباشر	
.000	.000	.000	.136	.070	.227	غير المفسر	
.000	.000	.936	.000	.000	.000	مباشر	(IM) التحسين المستمر (R ² =.236)
.000	.000	.000	.413	.422	.495	غير المباشر	
.000	.000	.064-	.091	.032	.164	غير المفسر	
.000	.000	-.080	.000	.000	.000	مباشر	(IF) رضا الموظف (R ² =.036)
.000	.000	.000	-.036	-.036	-.043	غير المباشر	
.000	.000	.015	-.003	-.002	-.006	غير المفسر	
.387	.149	.000	.000	.000	.000	مباشر	(CS) رضا العميل (R ² =.164)
.000	.000	.226	.131	.118	.171	غير المباشر	
.000	.025	.351	.042	.040	.015	غير المفسر	

ومن الجدول يتضح:

يتوقع نموذج نظرية DMM الذي قدمه Anderson et al, 1994, 1995 إن القيادة نافذة البصيرة سيكون لها تأثير مباشر فقط على التعاون الداخلي والخارجي (.626) والتعلم (.561) وليس لها تأثيرات على أي متغيرات أخرى، بينما توضح نتائج التحليل المبينة في جدول (15) إن القيادة نافذة البصيرة لها تأثيرات غير مباشرة على كل المتغيرات الأخرى، وعلى الأخص على إدارة العملية حيث تأثيرها غير المباشر = (.529) وهو تأثير أعلى من التأثير المباشر لكل من التعاون الداخلي والخارجي (.451)، والتعلم (.442) على إدارة العملية، ويعطى ذلك دلالة بأن هناك خط علاقة قد يحتاج إلى أن يضاف إلى النموذج، وهو ما يتفق مع استدلالات دراسة Anderson et al, 1995 ودراسة Fisher et al, 2005. كما إن القيادة نافذة البصيرة لها تأثير غير مباشر قوي على التحسين المستمر (.495)، مما يعطى دلالة على بأن هناك خط علاقة قد يحتاج إلى أن يضاف إلى النموذج بين القيادة نافذة البصيرة، والتحسين المستمر، ويؤكد ذلك صحة النموذج الذي اختبرته دراسة Douglas and Fredendall, 2004، وبالمثل فإن كل من التعاون والتعلم الداخلي والخارجي والتعلم كان له تأثير غير مباشر على التحسين المستمر (.422) و(.413) على التوالي، وإن لم يكن بنفس قوة حجم التأثير المباشر لإدارة العملية على التحسين المستمر (.936). وأخيراً، في حين كان للتحسين المستمر ورضا الموظف تأثير مباشر على رضا العملاء (.149) و (.387) على التوالي، فإنه كان لإدارة العملية تأثير غير مباشر أكبر (.226) على رضا العميل، كما توجد تأثيرات غير مباشرة لكل من القيادة نافذة البصيرة والتعاون الداخلي والخارجي والتعلم على رضا العميل ونسب قوية من التباينات غير المفسرة، وهذا يعطى دلالة بأن هناك خطوط العلاقات السببية لنموذج نظرية ديمنج تحتاج إلى تعديل.

نتائج تحليل جودة العلاقات الكلية لنموذج البحث

لتقييم درجة مصداقية الإطار المقترح بالدراسة لإطار العلاقات السببية بين مفاهيم نظرية DMM في ضوء نموذج CAF، تم استخدام تحليل المسار لحل المعادلات الهيكلية المتزامنة وتقدير نموذج العلاقات السببية، والتعرف على علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، ويوضح جدول (16)، و جدول (17) هذه النتائج:

جدول (16)

نتائج تحليل المسار لنموذج البحث

الفروض	العلاقة المقترحة	معامل الاختصار	قيمة t	المعنوية	القبول
القيادة ←- التعاون الداخلي والخارجي	+	.631	17.987	***	نعم
القيادة ←- التعلم	+	.562	15.000	***	نعم
التعاون الداخلي والخارجي إدارة العملية	+	.391	10.240	***	نعم
التعلم ←- إدارة العملية	+	.504	13.597	***	نعم
القيادة ←- إدارة العملية	+	-.257	-6.325	***	رفض
إدارة العملية ←- التحسين المستمر	+	.835	15.935	***	نعم
إدارة العملية ←- نتائج الموارد البشرية	+	.111	2.729	.006	نعم
إدارة العملية ←- رضا العميل	+	.171	2.796	.005	نعم
نتائج الموارد البشرية ←- رضا العميل	+	.307	4.856	***	نعم
التحسين المستمر ←- رضا العميل	+	.195	2.971	.003	نعم
رضا العميل ←- نتائج الأداء الرئيسية	+	.266	7.955	***	نعم
التحسين المستمر ←- نتائج الأداء الرئيسية	+	.336	7.438	***	نعم
نتائج الموارد البشرية ←- نتائج الأداء الرئيسية	+	.415	9.719	***	نعم
نتائج الأداء الرئيسية ←- نتائج المسؤولية المجتمعية	+	.917	23.009	***	نعم
إدارة العملية ←- نتائج المسؤولية المجتمعية	+	.145	4.724	***	نعم
***Path significant at $p < 0.001$					
FIT INDEX		VALUE	FIT INDEX		VALUE
Chi-square = at Probability level		17.144	CFI		.997
Df		.029	IFI		.997
CMIN/DF		2.143	BBNFI		.995
			TLI		.987
			RMSEA		.048

ومن الجدول يتضح:

✓ تظهر مؤشرات جودة التوفيق أن قيمة χ^2/df = 2.143 عند مستوى $p = 0.029$ ، التوصية الأساسية هي أنه يجب أن تكون قيمة p أكبر من 0.05، وبناء على ذلك قد يظهر إن النموذج ضعيف في جودته، غير إن هذا القياس لجودة التوفيق لديه ميل لإنتاج نتائج سلبية عند حجم عينة أكبر من 200، ووفقا لـ Sharma et al. 2005, 941-942: أنه بالنسبة لمجموعات البيانات التي تحتوي على أكثر من 24 بند للقياس وحجم العينة حوالي 200، ينبغي استخدام قيم قطع "أكثر ليبرالية"، ومن ثم تجاهل هذا المؤشر حيث حجم العينة البحثية يبلغ 488، وكانت

- نتائج CMIN/DF (χ^2/df) = 2.143 في نطاقها المقبول أقل من 5، وقيم مؤشرات المطابقة أيضا مستوفاه (أزيد من 900)، وهم على التوالي : مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI = 997، ومؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI = 997، ومؤشر تاكر- لويس TLI = 987، ومؤشر اختبار BBNFI = 995، كما أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA أقل من 0.05. ومن ثم فإن النموذج المقترح بالدراسة يحصل على مستوى جيد من جودة التوفيق، كما توضح النتائج أن هناك 15 علاقة مسار ذو معنوية حيث قيمة $p < 0.001, 0.01$:
- ✓ صحة الفرضين H2 و H1 الخاصين بعلاقة تأثير القيادة على التعاون الداخلي والخارجي والتعلم سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يوضح نتائج تحليل المسار:
- إن العلاقة بين القيادة والتعاون الداخلي والخارجي معنوية، وبمعامل مسار معياري = (0.631)، كما إن العلاقة بين القيادة والتعلم معنوية وبمعامل مسار معياري = (0.562).
- ✗ عدم صحة الفرض H3 الخاص بعلاقة التأثير الإيجابية للقياده نافذة البصيرة على إدارة العملية. حيث توضح نتائج تحليل المسار أنه رغم معنوية العلاقة إلا إن معامل المسار المعياري قيمته سالبة (-0.257)،
- تشير هذه النتائج الثلاث إلى إن التدخل المباشر للقيادات في إدارة العملية يؤثر سلبا على فاعليتها، ويعززان من صحة المقترح الأول بالنظرية على إن العلاقة بين القيادة نافذة البصيرة وإدارة العملية يجب أن تكون غير مباشرة وتتم من خلال جهودها لتعزيز التعاون والتعلم التنظيمي.
- ✓ صحة الفرضين H4 و H5 الخاصين باختبار علاقة التأثير الإيجابية بين إدارة العملية وكل من التعاون الداخلي والخارجي، والتعلم على التوالي، حيث يوضح تحليل نتائج المسار:
- إن العلاقة بين التعاون الداخلي والخارجي وإدارة العملية معنوية، وبمعامل مسار معياري = (0.391)، وإن العلاقة بين التعلم وإدارة العملية معنوية وبمعامل مسار معياري = (0.504).
 - تؤكد هذه النتيجة صحة المقترح الثاني للنظرية، غير أنه طبقا لأوزان معامل الانحدار المعياري فإن التأثير الأقوي للتعلم على إدارة العملية، وذلك عكس نتائج الدراسات السابقة والتي تعطي معاملات المسار لديها أوزان أكبر للتعاون الداخلي والخارجي على إدارة العملية، مما يثير تساؤلا بحثيا لدراسة هل يرجع هذا الاختلاف إلى خصائص البيئة الثقافية المصرية المختلفة، أم للخصائص المميزة للمنظمات العامة.
- ✓ صحة الفرضين H6 و H7، الخاصين بوجود علاقة التأثير الإيجابية بين إدارة العملية والتحسين المستمر ونتائج الموارد البشرية (رضا الموظف)، حيث يوضح تحليل المسار :
- إن العلاقة بين إدارة العملية والتحسين المستمر معنوية وبمعامل مسار = (0.835)، وإن العلاقة بين إدارة العملية ونتائج الموارد البشرية (رضا الموظف) معنوية، وبمعامل مسار معياري = (0.111)، هذه النتيجة توضح صحة المقترح الثالث بالنظرية بان ممارسات إدارة عملية داخل المنظمة سوف تؤدي في تزامن واحد إلى كل من التحسين المستمر للجودة ورضا الموظف، ويؤكد إن عدم ايجابية هذه العلاقة في التحليل السابق لنموذج نظرية DMM الذي قدمته دراسة Anderson et al, 1995 يرجع إلى المقاييس المستخدمة في قياس متغير رضا الموظف .
- ✓ صحة الفروض H8 و H9 و H11 الخاصة باختبار علاقة التأثير الإيجابية بين رضا العميل (نتائج العملاء/المواطنين)، وكل من إدارة العملية، والتحسين المستمر، ونتائج الموارد البشرية (رضا الموظف، حيث توضح نتائج تحليل المسار:

- إن العلاقة بين إدارة العملية ورضا العميل العلاقة معنوية وبمعامل مسار معياري = (171)، وبين التحسين المستمر ورضا العميل معنوية، وبمعامل مسار معياري = (195)، وبين نتائج الموارد البشرية (رضا الموظف) ورضا العميل معنوية وبمعامل مسار معياري (307).
- تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي عنيت بتقييم العلاقات السببية لنماذج التميز (e.g: Eskildsen et al., 2000; Martínez-Lorente et al., 2009; Sadeh and Arumugam 2010; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez Gómez et al, 2015) ، وتؤكد الحاجة إلى تعديل المقترح الرابع بالنظرية عن جهود منظمة في وقت واحد بشكل مستمر لتحسين الجودة ورضا موظفيها سوف يؤدي إلى زيادة رضا عملائها ليشمل علاقة مباشرة بين إدارة العملية ورضا العميل.
- ✓ صحة الفروض H10 وH12، H13 الخاصة بعلاقة التأثير الإيجابية بين نتائج الأداء الرئيسة وكل من التحسين المستمر، ونتائج الموارد البشرية (رضا الموظف)، ورضا العميل. حيث يوضح تحليل نتائج المسار:
- إن العلاقة بين رضا العميل ونتائج الأداء الرئيسة معنوية وبمعامل مسار معياري = (266) ، وإن العلاقة بين التحسين المستمر ونتائج الأداء الرئيسة معنوية وبمعامل مسار معياري (336) ، وإن العلاقة بين نتائج الموارد البشرية (رضا الموظف) ونتائج الأداء الرئيسة معنوية وبمعامل مسار معياري (415).
- تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي عنيت بتقييم العلاقات السببية لنماذج التميز (e.g: Eskildsen et al., 2000; Martínez-Lorente et al., 2009; Sadeh and Arumugam , 2010; Bugdol and Jarzebinski, 2010; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez Gómez et al, 2015) ، وتؤكد مع النتيجة السابقة لمعنوية العلاقة بين إدارة العملية ورضا العميل أهمية تعديل جانب المخرجات بنظرية DMM لتشمل قياس نتائج الأداء الرئيسة، وخاصة أن ذلك يتفق مع أحد الثوابت الأساسية لفكر Deming وهي سلسلة ردود الفعل حيث تؤثر إدارة العملية على نتائج الأداء الكلي من خلال حد التباين مما يقلل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات، والهدر وإعادة العمل، فمشاكل الجودة تحل بشكل استباقي، وتؤدي إلى تحسن جودة المنتج، وتقليل التكلفة ووقت التسليم (Flynn et al., 1995; Ahire et al , 1995)، ويحقق رضا العملاء ، وزيادة الحصة السوقية، والأداء الكلي للمنظمة (Ahire et al, 1996).
- ✓ صحة الفرضين H14 وH15 الخاصين بوجود علاقة تأثير ايجابي بين نتائج المسؤولية المجتمعية وإدارة العملية، ونتائج الأداء الرئيسة حيث توضح نتائج تحليل المسار:
- إن العلاقة بين إدارة العملية ونتائج المسؤولية المجتمعية معنوية وبمعامل مسار معياري = (145). وإن العلاقة نتائج الأداء الرئيسة ونتائج المسؤولية المجتمعية وبمعامل مسار معياري = (917).
- إيجابية العلاقتين السابقتين فضلا عن اتفاقها مع نتائج الدراسات السابقة لنماذج التميز ابعاد الاستدامة إلى نموذج نظرية DMM، كما يؤكد كبر حجم وزن معامل المسار لعلاقة نتائج الأداء الرئيسة بنتائج المسؤولية المجتمعية، مقارنة بأوزان معاملات المسار للعلاقات المرتبطة بمتغير رضا العميل إلى الطبيعة الخاصة للمنظمات العامة حيث ينظر إلى المجتمع بأسره كعملاء يدفعون ميزانيات المؤسسات العامة لتلبية احتياجات المجتمع. وقد ينتج عن ذلك حافز لخفض التكاليف والامتنال للمتطلبات التقنية بدلا من تحسين رضا العملاء.

نتائج تحليل نتائج علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة وغير المفسرة لنموذج البحث يمكن تحليل مصداقية نموذج البحث من خلال تقسيم الارتباط لكل مجموعة من المتغيرات لثلاثة أجزاء، التأثير المباشر، والتأثير غير المباشر، والتباين غير المفسر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (17)

نتائج علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة وغير المفسرة لمتغيرات نموذج البحث

التأثير على								التأثير	
KP	CS	IM	PP	PR	CO	LN	LD		
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.562	مباشر	(LN) التعلم (R ² =.318)
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المفسر	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.631	مباشر	(CO) التعاون الداخلي والخارجي (R ² =.396)
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المفسر	
.000	.000	.000	.000	.000	.391	.504	-.257	مباشر	(PR) إدارة العملية (R ² =.469)
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.530	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المفسر	
.000	.000	.000	.000	.835	.000	.000	.000	مباشر	(IM) التحسين المستمر (R ² =.295)
.000	.000	.000	.000	.000	.327	.421	.228	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المفسر	
.000	.000	.000	.000	.111	.000	.000	.000	مباشر	(PP) نتائج الموارد البشرية (R ² =.102)
.000	.000	.000	.000	.000	.043	.056	.030	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المفسر	
.000	.000	.198	.307	.171	.000	.000	.000	مباشر	(CS) رضا العميل (R ² =.222)
.000	.000	.000	.000	.199	.145	.187	.101	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المفسر	
.000	.266	.336	.415	.000	.000	.000	.000	مباشر	(KP) نتائج الأداء الرئيسية (R ² =.633)
.000	.000	.053	.082	.425	.166	.214	.116	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المفسر	
.917	.000	.000	.000	.145	.000	.000	.000	مباشر	(SP) نتائج المسئولية الاجتماعية (R ² =.617)
.000	.244	.356	.455	.390	.209	.270	.146	غير المباشر	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	غير المفسر	

ومن الجدول يتضح:

✓ إن القيادة نافذة البصيرة لها تأثير مباشر على التعاون الداخلي والخارجي (.631) والتعلم (.562). كما أن للقيادة نافذة البصيرة لها تأثيرات غير مباشرة على كل من المتغيرات الأخرى، وعلى الأخص في إدارة العملية حيث تأثيرها غير المباشر (.530) وهو تأثير أعلى من التأثير المباشر لكل من التعاون الداخلي والخارجي (.391)، والتعلم (.504) على إدارة العملية، غير إن سلبية العلاقة المباشرة بين القيادة نافذة البصيرة وإدارة العملية يؤكد على صحة العلاقة غير

المباشرة حيث التدخل المباشر للقيادات في أداء العمل يؤدي إلى تعقد إجراءاته وتفشي مشاكل البيروقراطية، كما توضح أوزان معاملات الانحدار إن تأثير إدارة العملية بالتعلم أقوى من تأثيرها بالتعاون الداخلي والخارجي، ويمكن إرجاع ذلك إلى اقتصار المقاييس المستخدمة لقياس متغير إدارة العملية على رقابة العملية الإحصائية المحور الأساسي لفكر Deming حيث التعلم من الأخطاء الجوهر الذي يؤدي إلى تقليل اختلافات العملية.

✓ كل من التعاون والتعلم الداخلي والخارجي والتعلم كان له تأثير غير مباشر على التحسين المستمر (327) و(421) على التوالي، وإن لم يكن بنفس قوة حجم التأثير المباشر لإدارة العملية على التحسين المستمر (835). وفي حين كان للتحسين المستمر وإدارة العملية تأثير مباشر على رضا العملاء (198) و (171) على التوالي، فإنه كان لنتائج الموارد البشرية تأثير مباشر أكبر منهما (307)، كما توجد تأثيرات غير مباشرة جديرة بالملاحظة لكل من القيادة نافذة البصيرة والتعاون الداخلي والخارجي والتعلم على رضا العميل (101)، (187) و(145) على التوالي.

✓ توجد علاقة تأثير مباشرة قوية لنتائج الموارد البشرية، وللتحسين المستمر، ولرضا العميل، وبين نتائج الأداء الرئيسة (415) و(336) و(266) على التوالي، كما توجد علاقات تأثير غير مباشر للقيادة نافذة البصيرة (116) والتعلم (214) والتعاون الداخلي والخارجي (166) وإدارة العملية (425) على نتائج الأداء الرئيسة، وبالمثل توجد علاقة تأثير قوية لنتائج الأداء الرئيسة على المسؤولية المجتمعية (917)، وهي أكبر كثيرا من علاقات التأثير غير مباشرة بين نتائج المسؤولية المجتمعية وباقي المتغيرات الأخرى، القيادة نافذة البصيرة والتعلم والتعاون الداخلي والخارجي وإدارة العملية ونتاج الموارد البشرية والتحسين المستمر ورضا العميل (146) و(270) و(209) و(390)، و(455) و(356) و(244) على التوالي. هذه العلاقات قد تعطي دلالات للدراسات الإدارية التي تعنى باختبار علاقات التأثير المتداخلة بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ونتائج الاستدامة، كما ينبئ عدم وجود تباين غير مفسر إلى قوة الهيكل السببي المقترح بالدراسة الحالية، وإلى أهمية إضافة متغيرات لقياس نتائج الأداء الرئيسة ونتاج المسؤولية المجتمعية إلى نموذج إدارة الجودة الشاملة المقدم في نظرية DMM.

المناقشة والاستنتاجات

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو التقييم المفاهيمي والتجريبي لمصدقية نظرية DMM التي قدمتها دراسة Anderson et al, 1994 كنموذج لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة المصرية، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على وزارة المالية المصرية، وإجراء تحليلين للمسار أولاهما لاختبار مصداقية نموذج النظرية، وثانيهما لاختبار التغييرات المقترحة في هذه الورقة البحثية على هذا النموذج، والتي تم تبريرها علميا من خلال نتائج الدراسات السابقة التي ركزت على الإطار العام لنموذج CAF. ومن ثم تم اختبار العلاقة المباشرة بين القيادة نافذة البصيرة وإدارة العملية في جانب المدخلات بالنظرية، واستخدام متغيرات نتائج الأداء في نموذج CAF في جانب المخرجات بالنظرية بهدف تمديد النظرية لتشمل قياس تأثير طريقة إدارة ديمنج DMM على نتائج الأداء الرئيسة، ونتاج المسؤولية المجتمعية، وقد أسفرت النتائج عن صحة الفروض الخمسة عشر للعلاقات المقترحة بين متغيرات البحث باستثناء الفرض الخاص بالعلاقة بين القيادة نافذة البصيرة وإدارة العملية حيث أوضحت نتائج تحليل المسار سلبية معامل المسار المعياري بينهما، كما أوضحت نتائج تحليل الارتباطات قوة العلاقة غير المباشرة بينهما، مما يتضمن: أولا: التأكيد على المقترحات الثلاثة الأولى لنظرية DMM، والخاصة بأن القيادة نافذة البصيرة تتمكن من البناء المترام لمنظمة أساسها قائم على التعاون والتعلم، وأن المنظمة

التي تعزز التعاون الداخلي والخارجي، والتعلم بتزامن واحد تسهل من تنفيذ ممارسات إدارة العملية، وإن ممارسات إدارة عملية المعنية بتحليل المعلومات وتطبيق أساليب رقابة العملية الإحصائية داخل المنظمة سوف تؤدي في تزامن واحد إلى كل من التحسين المستمر للجودة ورضا الموظف. ثانياً : الحاجة إلى تعديل المقترح الرابع للنظرية والذي يتضمن إن جهود المنظمة الآنية والمستمر في تحسين الجودة ورضا موظفيها سوف تؤدي إلى زيادة رضا عملائها، ليشمل قياس التأثير على كل من نتائج الأداء الرئيسية، ونتائج المسؤولية المجتمعية.

فعلی غرار الدراسات السابقة المعنية بتقييم نظرية DMM ميدانيا، تم في هذه الدراسة تأكيد الدور الحاسم للقيادة نافذة البصيرة كمقوم أساسي للنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقيادة المنظمة للتعليم والعمل الجماعي، Anderson et al, 1995; Rungtusanatham et al, 1998; Douglas and Fredendall, 2004; Fisher et al, 2005; Rungtusanatham et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013 بكل من التعلم (562). والتعاون الداخلي والخارجي (631)، وقوة علاقات الارتباط غير المباشر بباقي المتغيرات الأخرى، فالقيادة نافذة البصيرة هي المحفز أو النقطة المحورية للتغيير الإيجابي، وهي من خلال سلوكها الشخصي ودورها في النظام الإداري تستطيع أن تخلق العادات وتضع قيم المنظومة وتبني الاستراتيجيات والنظم وتقدم التدعيم والتدريب اللازم لقوة العمل وتلهمهم وتحفز الطاقات الكامنة لديهم لكي يعملوا متعاونين من أجل التحسين الدائم للعمليات. ونجد أن المبدأ السابع لدي Deming قد ضمها صراحة (Deming, 1986:54) وأيضاً أكدت دراسات عديدة تناولت بالتحليل تجارب الفشل والنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إن التزام الإدارة العليا وجهودها كانت العامل الأول في نجاح التطبيق، (e.g: Saraph et al, 1989; Reiner, G., 2002; Robinson, L., 2003; Fryer et al, 2007; Mosadeghrad, 2013).

كما وجد الدعم الإحصائي للعلاقة بين التعاون الداخلي والخارجي وإدارة العملية، فالتعاون الداخلي من خلال العمل كفريق أمر حيوي لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، والفرق هي وسيلة تضمين الجهود الجماعية للقيادات والعاملين والعملاء والموردين في عمليات التحسين، وقد أشار Lycke, 2003 للعمل الجماعي كمفتاح لمؤسسات إدارة الجودة الشاملة الناجحة، وحدد Oakland and Oakland, 2001 العمل الجماعي كواحدة من تلك الأنشطة الأساسية في المنظمات التي حازت على جوائز التميز العالمية. كما تؤكد الدراسات الإدارية على إن التعاون الخارجي والذي ينظر خلاله إلى الموردين على أنهم شركاء في علاقة تستند إلى التوجه الاستراتيجي وفلسفة فانز - فانز - والثقة المتبادلة، تعطي فوائد استراتيجية متعددة الأوجه. حيث تسفر الشراكة مع الموردين عن القدرة التنافسية للتكاليف، وزيادة الاستجابة التنظيمية وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وتحسين العمليات التنظيمية (e.g: Snee, 2008; Mosadeghrad, 2013).

كما يسفر تحليل نتائج الدراسة الميدانية عن تقديم الدعم الإحصائي للعلاقة بين التعلم وإدارة العملية، وهي العلاقة التي لم تثبتها كل من دراسة Anderson et al, 1995; Rungtusanatham et al, 1998 ، بينما أثبتت في دراسات Douglas and Fredendall, 2004; Fisher et al, 2005; Rungtusanatham et al, 2005; Khan, 2010; Singh et al, 2013 المنظمة على إدارة التغيير هو عنصر حرج لتنفيذ تحسين العمليات المتواصل ويتحقق بتحفيز التعلم وأنشطة البحث المتواصل عن المعرفة للأفراد والجماعات في كل مستوياتها، ومنظمة الجودة التي تركز على فلسفة التدريب وتحسين الثقة الفردية واحترام الذات، وتعزز الفخر بالعمل، وتنشئ روح الفريق، وترتكز على التحسين المستمر، ومواءمة العمليات التنظيمية لاحتياجات العملاء المتغيرة ذات علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية مع إدارة العملية. ووفقاً

لدراسات الجودة فإن التدريب هو أمر حيوي لتوليد الوعي والالتزام، وتعزيز ثقافة الجودة ،
وتسهيل بناء الفرق لتحقيق أهداف إدارة الجودة (Kumar et al., 2009b; Zu et al., 2010)

وطبقا لنتائج الدراسة الميدانية تؤدي الأبعاد المنهجية والسلوكية لإدارة العملية إلى
إضافة القيمة للعملاء/المواطنين، وتحقيق رضا الموظفين، والفعالية التشغيلية والتحسين
المستمر للخدمات العامة. حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة
إحصائية بين إدارة العملية والتحسين المستمر (835)، وتسلط النتائج الضوء أيضا على علاقة
إيجابية ومباشرة وذات دلالة إحصائية بين إدارة العملية ورضا العملاء (171)، وبين إدارة
العملية ونتائج الموارد البشرية/ رضا الموظف (111)، ويشير Bugdol and Jarzebinski, 2010
إلى إن إدارة العملية الفعالة تؤدي إلى رضا العملاء ورضا الموظفين، ويؤكد Fryer et al, 2007
إن إدارة العملية مطلوبة للتحسين المستمر للعمليات، كما يؤكد كل من Douglas and
Fredendall, 2004، وKhan, 2010، وSingh et al, 2013 إن إدارة العملية تسهم بشكل كبير في
التحسين المستمر ورضا الموظف .

وبينما لم يثبت وجود علاقة بين التحسين المستمر ورضا العملاء في كل من دراستي
Anderson et al., 1995 ، و Douglas and Fredendall, 2004، ووجدت بصورة هامشية في دراسة
Rungtusanatham et al. , 1998 ، فإنها أثبتت في هذه الدراسة (195). واتفقت بذلك مع باقي
الدراسات السابقة للنظرية ؛ Khan, 2010 ; Rungtusa-natham et al, 2005; Fisher et al, 2005
Singh et al, 2013، كما أثبتت العلاقة بين التحسين المستمر ونتائج الأداء الرئيسة (336)، وهو
الأمر أكثر منطقية حيث توفر دراسات الجودة الدعم النظري القوي لهذه العلاقة، فالتحسين
المستمر كأحد المخرجات الأساسية لإدارة العملية بنظرية DMM هو واحد من العوامل الأساسية
في نجاح إدارة الجودة الشاملة، فالتغييرات السريعة في التكنولوجيا ومتطلبات العملاء تتطلب
نهجا مرنا نحو مواءمة المنتجات والعمليات والخدمات لتلبية وتجاوز تغيير احتياجات العملاء
في أي وقت (Zu et al., 2010) ، ويؤكد Fryer et al, 2007 أن أهداف إدارة الجودة الشاملة في
المنظمات العامة يمكن تحقيقها باستمرار السعي إلى التحسين المستمر. ويوجد نوعان من
التفسيرات المحتملة لعدم إثبات العلاقة (أو ضعف قوتها) في بعض الدراسات بين التحسين
المستمر ورضا العملاء. أولها أنه لا في هذه الدراسة، ولا في الدراسات الميدانية السابقة التي
اختبرت نظرية DMM تم قياس رضا العملاء من منظور العملاء مباشرة، ويؤدي ذلك إلى
النقاش حول الاستخدام الملائم لأدوات مثل SERVQUAL لقياس متغير رضا العملاء، وثانيها أنه
من الممكن أن تكون جودة الخدمة هي متغير مستقل يعبر عن رضا العملاء. ومن ثم فإن
التساؤل الثاني الذي يجب التحقيق فيه ما إذا كانت جودة الخدمة متغير متميز عن رضا العملاء
أم إن جودة الخدمة موجودة في بناء رضا العملاء؟ والسؤال ذو الصلة هنا عن ما الأداة الأكثر
ملاءمة لقياس رضا العملاء؟ Douglas and Fredendall, 2004.

وبينما لم تكن معاملات المسارات بين رضا الموظف وإدارة العملية ذات دلالة إحصائية
عند اختبار النموذج الأصلي للنظرية، وهي نتيجة مشابهة لكل من دراسة Anderson et
al, 1995، وRungtusanatham et al. , 1998، و Fisher et al, 2005 حيث رضا الموظف لم يكن
مرتبطا ارتباطا كبيرا بأي متغير آخر، فإن هذه العلاقة تم تدعيمها إحصائيا عندما تم استخدام
مقاييس نتائج الموارد البشرية المستمدة من معايير نموذج CAF ، مما يؤكد صحة التفسيرات
التي ترجع ذلك إلى ضعف المقاييس المستخدمة في قياس متغير رضا الموظف، فتعرف دراسة
Andersen et al. , 1994, 480 رضا الموظف بأنه " يتضمن الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي،
والفخر بالعمل"، ومع ذلك استخدموا في دراستهم الميدانية Anderson et al, 1995 بنود تقيس
فقط الفخر بالعمل. وعندما تم قياس متغير رضا الموظف في الدراسة الحالية بمقاييس متغير

نتائج الموارد البشرية، والتي توضح كيف يتوقع من مستوى تحليل المعلومات والرقابة الإحصائية في متغير إدارة العملية أن يؤدي إلى الرضا والالتزام الوظيفي والفخر بالعمل ثبت معنويته.

كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية للعلاقة بين نتائج الموارد البشرية ورضا العملاء/المواطنين عن جودة الخدمة (307). ونتائج الأداء الرئيسية (415)، وعلاقة غير مباشرة قوية بينه وبين نتائج المسؤولية المجتمعية (455)، العلاقة الأولى تم تدعيمها من خلال الدراسات السابقة التي اختبرت النظرية ميدانيا (Douglas and Anderson et al,1995 ; Fredendall, 2004; Rungtusa-natham et al,2005; Khan, 2010 ; Singh et al,2013) الثانية لم تختبرها إلا هذه الدراسة، ودراسة Douglas and Fredendall, 2004، وارتبطت في الأخيرة فقط بالأداء المالي، ويتوافق الاستنتاج المقدم في هذه الدراسة مع نتائج دراسات الجودة ونماذج التميز العالمية العالمية (Eskildsen et al., 2000; Sadeh and Arumugam , 2010; Gómez Gómez et al, 2015) والتي تخلص إلى إن الموظفين الراضين تنتج العملاء راضيين، وتؤثر على نتائج الأداء الرئيسية، بينما دعمت العلاقة الثالثة دراسة Gómez Gómez et al, 2013 عند تحليلها المتعمق لهيكل العلاقات السببية بين معايير نموذج التميز EFQM.

وأيضاً وجدت علاقة قوية ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين نتائج المسؤولية المجتمعية ونتائج الأداء الرئيسية (917)، وبينها وبين إدارة العملية (145). مما يؤكد أن إضافة بعد نتائج المسؤولية المجتمعية للنظرية أحد الجوانب الأساسية التي تساعدنا على تحسين النموذج المقدم بالنظرية من أجل تفهم أفضل للكيفية التي تسهم بها النظرية في تحقيق الاستدامة، فطبقاً لسلسلة ردود الفعل لـ Deming فإن تحقيق المنظمة لنتائج اقتصادية تنعكس في صورة "حصّة سوقية أعلى" يعود على المجتمع "بمزيد من الوظائف" (Snee, 2008)، ورغم أن مؤسسي النظرية أكدوا هذا البعد في صياغتهم للنظرية إلا أنهم لم يضمنوه في جانب مخرجات الأداء. وما دام معيار "نتائج المسؤولية المجتمعية" في نموذج CAF يحتوي على نتائج المنظمة المنجزة في مجال خفض التلوث والانبعثات السامة، ومخاطر الصحة، والعواقب المضرة الأخرى لعملياتها، فلا بد أن تؤثر إدارة العملية على معيار "نتائج المسؤولية المجتمعية" (Eskildsen et al., 2000; Sadeh and Arumugam , 2010; Gómez Gómez et al, 2015) ، وبالمثل ما دام إطار قياس نتائج الأداء الرئيسية في نموذج CAF يشمل نتائج انجاز المنظمة للعمليات الرئيسية المنفذة من وجهة نظر العملاء لتحقيق القيمة المضافة لهم، والتي تعتمد عليها مباشرة نتائج المسؤولية المجتمعية، ومن ثم فإن هناك علاقة تأثير إيجابية لنتائج الأداء الرئيسية على نتائج المسؤولية المجتمعية (Bugdol and Jarzebinski,2010).

وبصفة عامة تعتبر نموذج نظرية DMM من أقوى نماذج إدارة الجودة الشاملة التي ثبتت مصداقيتها من خلال الدراسات الميدانية، فحتى الدراسات الميدانية التي اختبرت نماذج التميز أوضحت أن الواقع الفعلي لا يعكس في كثير من الأحيان العلاقات المفترضة بها (Gómez et al, 2013). المشكلة الأساسية في هذه نماذج نظرية DMM تكمن في بنود قياس المتغيرات، وبالأخص متغير رضا الموظف، وحتى بدون هذا المتغير، تضيف النظرية معرفة مهمة لدراسات إدارة الجودة الشاملة، وتقدم نموذجاً للمنظمات العامة لتقييم أساليب إدارتها التي تدعم رضا العملاء/المواطنين وتحقيق الاستدامة لمجتمعاتها. فأى منظمة عامة تهتم إدارتها بتحقيق التميز الأعمال على المدى الطويل ينبغي لها النظر في تنفيذ مبادئ Deming الأربعة عشر أو ما يسمى طريقة إدارة "ديمنج" DMM. والتي تشير الدراسة إلى إن القيادة نافذة البصيرة، والتعاون الداخلي والخارجي والتعلم وإدارة العمليات تؤثر سببياً على التحسين

المستمر، والذي يؤدي بدوره إلى رضا العملاء، ومن ثم تعظيم نتائج الأداء الرئيسية وتحقيق المسؤولية المجتمعية ومن ثم استدامة الأداء التنظيمي.

وبما أن هذه الورقة البحثية قد اختبرت نموذج نظرية DMM في سياق ثقافي جديد وتدل نتائجها على انطباق النموذج على مصر، وهو سياق غير غربي، فإن ذلك يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة كما تجسدها نظرية DMM لا تتأثر نسبيا بالظروف الثقافية والجغرافية، ويتفق مع ما تؤكد عليه دراسة Rungtusanatham et al., 2005، أنه يمكن تطبيقها في سياقات قومية مختلفة، غير أنه يجدر الإشارة إلى مراعاة الحذر عند تطبيقه، فاختلاف أوزان معاملات المسار وتباين قوة علاقات التأثير الموضح بالدراسة، والدراسات الميدانية التي اختبرت النظرية يدل على أن نموذجها لا ينظر إليه بطريقة موحدة إما حسب نوع المنظمة أو حسب السياقات الوطنية المختلفة، ويمكن أن يكون أكثر تعقيدا مما هو متصور، ومن يجب توخي أكبر قدر من العناية إذا ما أريد تنفيذه، ومن الأهمية أن يختبر في مصر على منظمات أخرى تتجاوز منظمات القطاع العام قبل الشروع في تعميمه.

المضامين العملية

توفر نتائج الدراسة مبادئ توجيهية أساسية للمسؤولين في المنظمات العامة لإدارة مبادرات الجودة والتحسين المستمر، فالدور الهام الذي تؤديه القيادة في تحقيق التعاون الداخلي والخارجي، والتعلم التنظيمي، وتحسين العمليات، وتعزيز التحسين المستمر وتحقيق رضا الموظف، نحو رضا العملاء يدعو المسؤولين أولا إلى العناية باختيار القيادات نافذة البصيرة، والتي تتميز بقدرتها على التخطيط الاستراتيجي، ووضع رؤى التغيير، وتصنع القرارات بالاعتماد على المعلومات والحقائق، وتبني الفرق وتمكن الأفراد من العمل الجماعي، وتتواصل مع الموردين، وتحفز التعلم التنظيمي، وتعزز جهود التحسين المستمر للخدمات نحو تحقيق رضا العملاء/المواطنين، والرضا والالتزام الوظيفي والفخر بالعمل، وإن الاستجابة الفاترة من قبل المسؤولين في المنظمات العامة المصرية في معايير اختيار القيادات تؤثر سلبا على إدارة الجودة بها.

وتوفر الدراسة أيضا أدلة تجريبية على إن التدريب على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وتوفير واستخدام المعلومات المعنيه باحتياجات العملاء ترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين إدارة العملية. مما يدعم أهمية استمرارية جهود المدارء لتطوير ثقافة التعلم، وتحفيز أنشطة البحث الدائم عن المعرفة للأفراد وجماعات العمل، ورغم أن ذلك لايلقى اهتماما كبيرا في المنظمات العامة إلا أنه عامل أساسي لتطويرها، في ذلك يوضح Potts, 1998:144 إنه إذا كان التعامل مع التغيير عاملا أساسيا للتطور، فإن هذه الحقيقة تسري أيضا على المنظمات، فحقيقة بقائها يكمن في تعلمها وليس في تبنيها تكنولوجيا جديدة، فالتعلم يعني التغيير بفاعلية. ثم يجب أن يمد كل الأفراد - قيادات/ موظفين- بالمستوى المناسب من التعليم والتدريب الذي يؤكد وعيهم بمفاهيم إدارة الجودة، وينمي الاتجاهات المناسبة لتفهم دورهم في عمليات التحسين، ويمدهم بمهارات استخدام أدواتها.

وتشير النتائج إلى أهمية تشكيل الفرق بكافة أنواعها لتحقيق التعاون الداخلي والخارجي، وطبقا لـ Dale and Boaden, 1994 فهي تؤكد الالتزام بالعمل الجماعي وتمد بأداة إضافية لتعزيز الاتصالات بين الأفراد وبالوسيلة والفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسن العلاقات، وتدعم الثقة، وتطور مقدرات الأفراد، وتبني المسؤولية الجماعية، وتزيد من كفاءة وفعالية حل المشكلات، وتساعد في التغيير الثقافي للنمط الإداري القائم، وتحسن من الأخلاق، وتوجه نحو رؤية مشتركة للتحسين. وطبقا لـ Deming, 1994: 121 فإنه يجب إزالة كل الحواجز التي تعوق تمكين الأفراد من القيام بعمليات التحسين، وتوفير بيئة العمل الملائمة

لمشاركتهم في عمليات التحسين. الإرشادات المقدمة من أدبيات الجودة الشاملة لشرح هذه الحواجز وكيفية إزالتها عديدة تدور معظمها حول المبادئ التالية :-رفع الوعي بالعمل ، أشعار الأفراد بأن العمل ملكهم (Baillie, 1986) ، تفويض السلطة والمسئولية (Joiner and Gaudard, 1990) ، وتوفير هيكل الاتصالات الذي يمكن من تواصل كل من الأفراد وفرق التحسين (Ahire et al, 1995) ، وتوفير مناخ يقوم على الثقة، فدون الثقة يصبح الأفراد نحن والمدراء هم وسيفقد العاملون الإحساس بأنهم يعملون لنفس المنظمة ولتحقيق نفس الرؤية (Hillmer and Karney, 1997) ، وعدم الاعتماد على الأهداف والحصص العددية، وتغيير نظم تقييم الأداء السنوي التي تقتل حافز التعلم لدى الأفراد (Hillmer and Karney, 2001) ، وتوفير التقدير الذي يشعر كل واحد أن له قيمة، وذلك بربط التقدير بالعمليات وليس بالنتائج فقط وتقدير المحاولة ولو كانت غير فعالة (Lee et al, 1999) ، واحترام وتقدير الأهداف الشخصية للأفراد (Snee, 2008).

كما تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى إن إدارة العملية ترتبط ارتباطا وثيقا بالتحسين المستمر ورضا الموظفين، وهذا يعنى التأكيد على أن المدارء في المنظمات العامة استخدام أدوات إدارة العملية وأساليب تحليل المعلومات لتعزيز جهود التحسين المستمر، وإلى الحاجة إلى سياسات استباقية تركز على الموظفين الحكوميين للقضاء على كل المعوقات التي تمنع اعتزازهم بالعمل وتطلق طاقاتهم الكامنة، وبصفة عامة يجب أن يدرك المدارء في المنظمات العامة أن أهمية كل المفاهيم التي تستند إليها نظرية DMM، وأن تنفيذ جهود التحسين المستمر في مكون واحد بالنظرية دون تنفيذ المكونات الأخرى هو وصفة لعدم الفعالية أو لفشل التطبيق، فهناك افتراض أساسي في جميع أدبيات إدارة الجودة وهو الترابط بين المجموع، هذا الافتراض يعنى أن التكامل بين ممارسات الجودة أمر ضروري لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة Khan, 2010 ، صحيح أنه ليس هناك وعد بأن تطبيق أي نموذج يضمن النجاح في تنفيذها إلا أنه طبقا لـ Fisher et al, 2005 " ... يعتقد العديد من المدارء أن نجاح الأعمال يبدأ مع المثابرة في تطبيق نموذج عمل فعال. النموذج الموصوف في هذه الورقة بالاستناد إلى نظرية DMM ونموذج CAF، مدعم ميدانيا بوصفه نموذجا لإدارة الجودة الشاملة قابل للتطبيق على منظمات القطاع العام المصرية، تستطيع استخدامه في التقييم الذاتي وتحديد أولويات التحسين في نظمها الإدارية في ضوء تأثيرها على نتائج الأداء التنظيمي.

وبه وأخيرا

إن الممارسات الكامنة وراء مفاهيم نظرية DMM هي جزء لا يتجزأ من برامج الجودة الأحدث مثل ستة سيجما (six sigma) (SS)، والتصنيع دون فاقد lean manufaction، وتوفر البيئة الثقافية المهنية لتطبيقها، ومن ثم فإن الآثار المترتبة على نتائج هذه الدراسة تساعد على فاعلية تنفيذ هذه البرامج.

القيود والدراسات المستقبلية

على الرغم من أنه قد تم الاعتراف بنماذج إدارة الجودة الشاملة كأدوات فعالة لتحسين الأداء في أنواع مختلفة من المنظمات، إلا أنه لا تظهر جهود جديدة لتطبيق هذه النماذج على المنظمات العامة، ومن ثم عنيت هذه الدراسة بتوضيح كيفية استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة المقدم في نظرية DMM في تحسين واستدامة نتائج الأداء التنظيمي في المنظمات العامة المصرية. وقد تم التركيز على نظرية DMM لأنها أكثر نموذج لإدارة لجودة الشاملة يقدم بشكل مبسط العلاقات السببية بين عواملها الحاسمة، المساهمة الأولى لهذه الورقة البحثية هي تقييم مصداقية نظرية DMM كنموذج للجودة الشاملة في سياق ثقافي جديد، وهو المنظمات العامة المصرية ، والمساهمة الثانية تتعلق بالقيام بدراسة استكشافية لإثبات مصداقية الاقتراح المقدم في هذه الورقة البحثية لتحسين نموذج نظرية DMM ليشمل قياس تأثير ممارسات الجودة على

نتائج الأداء الرئيسية والمسئولية المجتمعية، وهنا يجدر الإشارة إلى أنه رغم الدعم النظري والتجريبي القوي للعلاقات المقترحة في نموذج البحث، والذي تم اختباره في وزارة المالية المصرية، إلا إنه يجب مراعاة أن مقاييس نتائج الأداء المستخدمة في ضوء نموذج CAF صممت خصيصا للقطاع العام، مما يحد من فاعلية استخدامها كمقاييس لتقييم القطاعات الخدمية والصناعية الأخرى، ومن ثم يعقد الأمل على الدراسات المستقبلية على تعريف مقاييس أخرى تمكن من تعميم نتائج هذه الدراسة.

وبصفة عامة تشترك هذه الدراسة في نفس القيود الخاصة بالدراسات التي عنيت بتقييم نظرية DMM، وأهمها أن المقاييس المستخدمة لم تصمم لمفاهيم النظرية الأساسية، كما تستند هذه الدراسة إلى بيانات ذات طبيعة ذاتية تعتمد على الرأي الفردي، والذي لا يخلو من بعض التحيز، كما تم الحصول على بيانات رضا العملاء من الموظفين المشاركين في الاستقصاء بدلا من العملاء، وبما أن البيانات لا تستند إلى مقياس خارجي لهذا البعد، فإنه من المرجح أن تكون الاستجابات متحيزة ولا توفر تقييما واقعيًا لرضا العملاء، ومن ثم فإنه من الأهمية توجّه البحوث المستقبلية إلى قياس رضا العملاء عن طريق استخدام أداة مباشرة مثل SERVQUAL.

ملحق (١)

عبارات قائمة الاستقصاء

ملاحظة : تشير ** إلى العبارات التي حذفها في ضوء التحليل العائلي الاستكشاف والتوكيدي

القيادة LD	
Ld1	يتقبل كل رؤساء الأقسام داخل الوزارة مسئوليتهم عن الجودة.
Ld2	يعد رؤساء الأقسام بالقيادة الشخصية لتحسين جودة الخدمات والعمليات
Ld3	تشجع قيادتنا العليا تضامن العاملين في تحسين نظم العمل.
Ld4	تحقيق الأهداف المالية هي الأهم لوزارتنا.
Ld5	تعنى جميع الإدارات بتحقيق الأهداف المالية قصيرة الأجل.
Ld6	تؤثر الخطط قصيرة المدى على قراراتنا ولكن بدرجة أقل أهمية من الأهداف في المدى الطويل.
Ld7	يتم تعريفى بالغايات و الأهداف والاستراتيجيات داخل الوزارة.
Ld8	يتم تعريف الاستراتيجيات والغايات إلى المدراء أولا.
التعاون الداخلي والخارجي (CO)	
Co1	تحت قيادتنا كل الأفراد داخل الوزارة على العمل معا.
Co2	تتواصل الأقسام في الوزارة باستمرار مع بعضها البعض.
Co3	تبدو الأقسام داخل الوزارة في صراع دائم**.
Co4	يعمل المديرون بشكل جيد معا على كل القرارات الهامة.
Co5	يتم تنظيم جميع العاملين في الوزارة في فرق عمل دائمة.
Co6	أثناء جلسات حل المشاكل نعمل جاهدين للحصول على آراء كل المشاركين وأفكارهم قبل اتخاذ القرار.
Co7	يتم حل المشكلات عادة من خلال المدراء.
Co8	في الثلاث سنوات الماضية تم حل العديد من مشاكلنا من خلال اجتماعات فرق العمل.
التعلم (LN)	
Ln1	يتلقى العاملين تدريبا لإنجاز أعمال متعددة.
Ln2	يتم مكافأة العاملين عند تعلمهم لمهارات جديدة.
Ln3	الجدارة الفنية لعاملينا عالية.
Ln4	كفاءة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل الوزارة عالية.
Ln5	يتلقى العاملين تدريبا وتطويرا بشكل مستمر.
Ln6	يتلقى العاملون تدريبا على وظائف مختلفة، حتى يمكن شغلها وقت الحاجة.
إدارة العملية (PR)	
Pr1	تنتشر خرائط الرقابة الإحصائية التي تظهر معدلات العيوب في كل أرجاء الوزارة.
Pr2	نستخدم الطرق الإحصائية لتعريف الأسباب الحقيقية للمشاكل.
Pr3	تعطي تعليمات عمل موحدة للأفراد.
Pr4	نستخدم خرائط الرقابة لتحديد ما إذا كانت هناك سيطرة على العمليات داخل الوزارة .
Pr5	المعلومات عن جودة الاداء متاحة للعاملين.

التحسين المستمر (IM)	
Im1	يؤمن كل العاملين بمسئوليتهم عن تحسين الجودة داخل الوزارة.
Im2	يؤكد على التحسين المستمر لجودة كل أنشطة العمل في الوزارة.
Im3	يحلل العاملون في الوزارة مخرجات أعمالهم للبحث عن طرق أفضل لتحسينها.
رضا الموظف (IF)	
If1	لا أشعر بالسعادة إذا لم أشعر بالفخر من مخرجات عملي.
If2	بهمني أداء عملي جيدا بنفس قدر أهمية حصولي على راتب جيد.
If3	أشعر بالخجل من نفسي إذا أدبت عملي بطريقة سيئة.
If4	أحب أن أشعر بالفخر في عملي.
رضا العميل (CS)	
Cs1	بصفة عامة مستوى جودة أداء وزارتنا خلال الثلاثة أعوام السابقة قليل مقارنة بمعايير الأداء المستهدفة.
Cs2	المتعاملون راضون جدا عن جودة خدماتنا خلال الثلاثة أعوام السابقة
Cs3	كيف تقارن أداء الوزارة بأداء الهيئات والمصالح والوزارات الحكومية الأخر طبقا للعلاقة مع المتعاملين.
Cs4	كيف تقارن مستوى جودة خدماتك بالقطاع الخاص طبقا للعلاقة مع المتعاملين.
نتائج الموارد البشرية (PP)	
Pp1	مدى قوة التواصل بين العاملين.
Pp2	مستوى رضا العاملين.
Pp3	تحسن مستوى الغياب.
Pp4	مستوى دوران العاملين.
Pp5	تحسن قدرة العاملين على تعريف وحل المشاكل.
Pp6	يتشارك العاملون في القيم التنظيمية.
Pp7	يظهر العاملون معدلات عالية من المبادرة.
Pp8	يسهم العاملون بارانهم في تحسين أداء العمل.
Pp9	يتحسن مستوى مشاركة العاملين بالعمل**.
نتائج المسؤولية المجتمعية (SP)	
Sp1	تحسن سمعة الوزارة في المجتمع.
Sp2	تحسن النظرة للوزارة كعضو مسنول في المجتمع.
Sp3	تعمل الوزارة جاهدة على توظيف عمالة جديدة.
Sp4	تنفذ سياسات المساواة في الحقوق.
Sp5	الالتزام بحماية البيئة.
Sp6	رعاية الأنشطة التي تنفع المجتمع بصفة عامة.
Sp7	تتمتع الوزارة بالشفافية والسلوك الأخلاقي.
نتائج الأداء الرئيسة (KP)	
Kp1	مستوى جودة الأداء.
Kp2	الانتاجية.
Kp3	تزايد ثقة المواطنين وأصحاب المصلحة.
Kp4	الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
Kp5	مدى تحسن مستوى جودة الأداء.
Kp6	استجابة القادة لنتائج مقاييس الأداء وإدارة المخاطر.
Kp7	الالتزام بالتشريعات.
Kp8	كفاءة الوزارة في إدارة الموارد المتاحة.
Kp9	تحسن كفاءة العمليات.
Kp10	درجة إتمام اتفاقيات الشراكة.
Kp11	فعالية إدارة التكلفة (المحصلة التي تحققت بأقل تكلفة ممكنة).
Kp12	درجة إتمام العقود/الاتفاقيات بين السلطات والوزارة.
Kp13	نتائج عمليات التفتيش والمراجعات للمخرجات والمحصلة**.
Kp14	نتائج عمليات التفتيش والمراجعة المتعلقة بالإدارة المالية.
Kp15	جودة الخدمات بالمقارنة مع الوزارات الأخرى.
Kp16	حصول الوزارة على جوائز الجودة و التميز**.

المراجع

البنك المركزي، المجلة الاقتصادية، المجلد الرابع والخمسون العدد الأول، ٢٠١٣/٢٠١٤، قطاع البحوث الاقتصادية.

- Ahira, S. L, D. Y. Golhar, and M. A. Waller. 1996. Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences* 27, No. 1 :23-56.
- Ahira, S. L., R. Tanderos, and D. Y. Golhar. 1995. Total quality management: A literature review and an agenda for future research. *Production and Operations Management* 4, No 3 .Summer.: 277-306.
- Anderson, A. C, K. J. Dooley, and S. A. Misterek. 1992. The role of profound knowledge in the continual improvement of quality. *Human Systems Management* 10:243-259.
- Anderson, E. J. .1994. *The management of manufacturing: Models and analysis*. Wokingham, England: Addison Wesley.
- Anderson, J. C, M. Rungtusanatham, and R. G. Schroeder. 1994. A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review* 19, No. 3:472-509.
- Anderson, J. C, M. Rungtusanatham, R. G. Schroeder, and S. Devaraj .1995. A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences* 26, No. 5:637-658.
- Al-Tabbaa, Omar, Gadd , Kenneth and Ankrah , Samuel .2013. Excellence models in the Non-profit context: strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management* 30 ,No. 5: 590-612
- Agus, A., Barker, S. and Kandampully, J. .2007. An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24 No. 2:177-190.
- Bacala, Mircea and Bibu, Nicolae.2013. Considerations Regarding the Application of Management Tools in Public Institutions - CAF .Common Assessment Framework. in a Romanian Regional Context, *Review of International Comparative Management* 14, Issue 5, December:746-754
- Bagozzi,R.P.,Yi.Y. and Phillips, L.W. .1991.Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly* 36, No.4: 421-58.
- Baillie,A.S. .1986. The Deming approach: being better than the best. *Advanced Management Journal* 51, No. 4:15-23.
- Bentler, P.M. and Bonett, D.G. .1980.,Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin* . 88:588-606.
- Bou-llusar, J.C., Escrig, A.B., Roca, V.and Beltra´ n, I. .2005. To what extent do enablers explain results in the EFQM Excellence Model? An empirical study, *International Journal of Quality and Reliability Management* 22 No.4:337–353.
- Bou-llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. and Beltrán-Martín, I. .2009.An empirical assessment of the EFQM excellence model: evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model. *Journal of Operations Management* 27:1-22.
- Bugdol ,Marek and Jarzebinski, Marek.2010. The Possibilities of Applying the Common Assessment Framework Model in Service Quality Improvement. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*; 55; ProQuest Central pg. 41
- Calvo-Mora, A., Leal, A., Rolda´ n, J.L..2005. Relationships between the EFQM Model Criteria: a study in Spanish Universities. *Total Quality Management* 16 .No.6:741–770.
- Calvo-Mora, Antonio Leal and Rolda´ n, Jose´ L.2006.Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*. 14 No. 2: 99-122
- Calvo-Mora, Pico´ n ,Araceli, Ruiz, Carolina and Cauzo, Lourdes.2014. The relationships between soft-hard TQM factors and keybusiness results. *International Journal of Operations &Production Management* 34 ,No. 1:115-143
- Cappelli , Lucio Guglielmetti , Roberta , Mattia, Giovanni, Merli Roberto and Renzi ,Maria Francesca 2011 Peer evaluation to develop benchmarking in the public sector, *Benchmarking: An International Journal* 18 No. 4: 490-509
- Chou, C. P., and P. M. Bender. 1995. Estimates and tests in structural equation modeling. In *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*, ed. R. H. Hoyle, 37-55. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cronin, J.& Taylor, S. .1992. Measuring Service Quality : A Re examination and Extension, *Journal Marketing* 56, July: 55-68 .
- Crosby, P.B., 1980. *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, New York

- Dale, B.G. and Boaden, R.J. 1994. *a Generic Frame Work For Managing Quality* in Dale, Barrie G. 1994. *Managing Quality*, Second Edition, Prentice Hall International .UK. Limited :128-147
- Das ,Anupam, Paul, Himangshu and Swierczek , Fredric W..2008. Developing and validating total quality management .TQM. constructs in the context of Thailand's manufacturing industry. *Benchmarking: An International Journal* . 15 No. 1:52-72
- Dean Jr, J. W., and D. E. Bowen. 1994. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review* 19, No. 3:392-418.
- Deming, W.E. 1982a, Improvement of quality and productivity through action by management. *National Productivity Review* 1, No. 1:12-22.
- Deming, W.E. 1986, *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Manufacturing Study, Cambridge, MA.
- Deming, W.E. 1990. A system of profound kNowledge. *ActionLine*, August:20-6.
- Deming, W. E. 1994. *The New EcoNomics: for Industry, Government, Education*. Massachusetts Institute of TechNology, Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Second Edition.
- DeVellis, R.F. 1991. *Scale Development.' Theory and Applications*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Donnelly, M. 1999. Making the difference: quality strategy in the public sector. *Managing Service Quality* 9, No. 1: 47-52
- Dijkstra, L. 1997. An empirical interpretation of the EFQM framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 6 , No. 3: 321–341.
- Douglas, T. J., and L D. Fredendall. 2004. Evaluating the Deming management model of total quality in services. *Decision Sciences* 35, No. 3: 393-422.
- Duncan, W.J. and Van Matre, J.G. 1990. The Gospel according to Deming: is it really new?, *Business Horizons* 33 ,No. 4: 3-9.
- Edgeman, R. L. and L. A. Fraley. 2008. A system of profound consciousness: Building beyond Deming. *Total Quality Management* 19, No. 7-8: 683-707.
- El Mehelmi, Heba.2017. The role of quality function deployment in meeting customers' requirements: A case study on the Egyptian tire manufacturing company , *International Journal of Business and Economic Development*, March. 5, No. 1: 49-59
- EIPA. 2013. *The Common Assessment Framework .CAF., Improving Public Organisations through Self-Assessment*, available at: www.eipa.eu
- Eskildsen, J.K. and Dahlgaard, J.J..2000..A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management* 11, No. 8:1081–1094.
- Eskildsen, J.K. , Kristensen, K. and Juhl, H.J. .2000. The causal structure of the EFQM Excellence Model. In: *MAAOE Conference Proceedings*, Estes
- Eskildsen, J.K., 1998. Identifying the vital few using the European Foundation for Quality Management Model. *Total Quality Management* 9 .4/5.: S92-S94.
- Esquildsen, J.K., Kristensen, K. , JuM, H.J. .2001. The criterion weights of the EFQM Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management* 18, No.8: 783-95.
- European Institute of Public Administration .2013. *Improving Public Organisations through Self-Assessment: CAF External Feedback* [online]. Maastricht: European Institute of Public Administration .EIPA.. DostupNo na: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_ExternalFeedback2013web.pdf .06.08.2013..
- European Foundation for Quality Management. 2010. *EFQM Model for Business Excellence*, EFQM, Brussels.
- Evans, J.R., Jack, E.P.. 2003. Validating key results linkages in the Baldrige performance excellence model. *Quality Management Journal* 10 ,No2: 7–24
- Evans, J.R. 1997. Critical linkages in the Baldrige Award criteria: research models and educational challenges. *Quality Management Journal* 6: 13-30.
- Fard, D.H. and Abbasi, T. .2010. Questioning new public management: reflection on quality systems in Iranian public sector, *International Bulletin of Business Administration*, No. 8, available at: www.eurojournals.com/ibba_8_05.pdf .accessed 28 June 2011.

- Flaberty,R.E .1979.The Core Of Curriculum For Accounting Majers. American Management Association
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. .1994. A framework for quality management research and associated measurement instrument. *Journal of Operation Management* 11: 339-66.
- Flynn, B.B., Schreder, R.G. and Sakakibara, S. .1995., The impact of quality management on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26 No. 5: 659-691.
- Flynn, B.B, Schroeder, R., Flynn, E.J. Sakakibara, S. and Bates, K. .1997. World-class manufacturing project: overview and selected results, *International Journal of Operations & Production Management*, 17 No. 7: 671-85.
- Flynn, B.B. and Saladin, B. .2001. Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria . *Journal of Operations Management* 19: 617-52.
- Fisher, C. M., J. Barfield, and J. Li. 2005. Retesting a model of the Deming management method. *Total Quality Management* 16, No. 3:401-412.
- Fryer, Karen J. Antony, Jiju and Douglas, Alex .2007.Critical success factors of continuous improvement in the public sector A literature review and some key findings *The TQM Magazine* 19 ,No. 5: 497-517
- Fowler, F.J. Jr .1993. *Survey Research Methods*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Fowler, F.J. Jr .1995. *Improving Survey Questions: Design and Evaluation*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Gabor, A. 1990. *The man who discovered quality: How W. Edwards Deming brought the quality revolution to America. The Stories of Ford, Xerox, and CM*. New York: Times Book.
- Gartner, W.B. .1993. Dr Deming comes to class, *Journal of Management Education* 17 No. 2: 143-58.
- Gartner, W.B. and Naughton, M.J. .1988. The Deming theory of management, *Academy of Management Review*. 13, No. 1: 138-42.
- Gitlow, H., Gitlow, S., Oppenheim, A. and Oppenheim, R. .1989. *Tools and Methods for the Improvement of Quality*. Irwin, Homewood, IL.
- Go´mez-Go´mez, J., Mart´nez-Costa, M. and Mart´nez-Lorente, A.R. .2011. A critical evaluation of the EFQM model, *International Journal of Quality &Reliability Management* 28 NO.5: 484-502.
- Gupta, A., J. C. McDaniel, and S. K. Herath.2005. Quality management in service firms: Sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality* 15, No. 4: 389-402.
- Hackman ,J.R. and Odham, G.R. .1976.Motivation through the design of work: Test of a Theory. *Organization Behavior and Human Resource* 16: 250-279
- Hales, D. N., and S. S. Chakravorty. 2006. Implementation of Deming's style of quality management: An action research study in a plastics company. *International Journal of Production Economics* 103:131-148.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. , Black, W. .2000. *Multivariant Analysis*, 5th ed.,Prentice-Hall, Madrid.
- Hair Jr., J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L Tatham. 2006. *Multivariate data analysis*. fifth edition. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Hair, J., Ringle, C. , Sarstedt, M. .2011. PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19 ,No.2: 137-149.
- Handfield, R.B. and Melnyk, S.A. .1998. The scientific theory-building process: a primer using the case of TQM, *Journal of Operations Management* 16, No. 4: 321-39.
- Heras-Saizarbitoria, L., Marimon, F. , Casadesu´ s, M. ,2012. An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management* 23 ,No.5: 523-540.
- Hides, M.T.; Davies J. , Jackson, S. ,2004. Implementation of EFQM Excellence Model selfassessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine* 16,No.3: 194-201.
- Hillmer, S. and Karney, D. .1997. Towards understanding the foundation of Deming's theory of management, *Journal of Quality Management* 2 ,No. 2: 171-89.

- Hillmer, S. and Karney, D. .2001. In support of the assumptions at the foundation of Deming's management theory, *Journal of Quality Management* 6 No. 2: 371-400.
- Hu, I. T., and P. M. Bentler. 1995. *Evaluating model fit in structural equation modeling: Concepts, issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hu, I. T., and P. M. Bentler. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 3:1-55.
- Imai, Masaaki .1989. *KAIZEN: Ky'zen. The Key To Japan's Success*, First Edition, The KAIZEN Institute, Ltd.
- Ishikawa, Kaoru.1989. *Introduction To Quality Control*, London , Chapman & Hall
- Jimenez-Jimenez, D. , Martinez-Costa, M. .2009. The performance effect of HRM and TQM :a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management* 29 ,No.12: 1266-1289
- Joiner, B.L. and Gaudard, M.A. .1990., Variation, management, and W. Edwards Deming, *Quality Progress* 23, No. 12: 29-37.
- Juran, J.M., Gryna, F.M. .1993. *Quality Planning and Analysis*, 3rd ed.McGraw-Hill, Singapore.
- Khan, Muhammad Asif. 2010. Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Telecommunication Industry in Pakistan – An Empirical Study, *International Journal of Business and Management* 5, No. 9: 46-59
- Kearney, Claudine, Hisrich, Robert D., Roche, Frank.2009, Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16, No. 1: 26-46
- Kline,R.B..2005,*Principle and practice of structure equation modeling*, second edition .New York: Guilford Press
- Kiecolt, KJ. and Nathan, L.E. .1985., *Secondary Analysis of Survey Data*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Kim, D.Y., Kumar, V. , Murphy, S.A. .2010. European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management* 27, No.6 : 684-701.
- Kumar, M., Antony, J. and Cho, B.R. .2009b., Project selection and its impact on the successful deployment of Six Sigma, *Business Process Management Journal* 15, No. 5, 669-686.
- Lee, S. F., P. Roberts, W. S. Lau, and R. Leung. 1999. Survey on Deming's TQM philosophies implementation in Hong Kong. *Managerial Auditing Journal* 14, No. 3: 136-145.
- Lee-man, Choy.2002. Development and Validation o f a Total-Quality-Management-for-Service .TQMS. Model, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor o f Philosophy
- Lycke, L. .2003. Team development when implementing TPM. *Total Quality Management*, 14,No.2: 205-213
- Martínez-Costa, M. and Jiménez-Jiménez, D. .2009., The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations, *International Journal of Operations & Production Management*, 29, No. 12: 1266-1289.
- Martínez-Lorente, A., Gómez-Gómez, J. and Martínez-Costa, M. .2009. An evaluation of the EFQM excellence model, 16th International Annual EUROMA Conference, Göteborg, 14-17 June.
- Meyer, S.M., Collier, D.A. .2001. An empirical test of the causal relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria. *Journal of Operations Management* 19: 403–425.
- Mosadeghrad, Ali Mohammad .2013. Obstacles to TQM success in health care systems, *International Journal of Health Care,Quality Assurance*, 26, No. 2: 147-173
- Nolan, T.W. and Provost, L.P. .1990., Understanding variation, *Quality Progress*, 23 No. 5: 70-8.
- Nunnally, J. .1978., *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Oakland, S., & Oakland, J.S. .2001. Current people management activities in world- class organizations. *Total Quality Management* 12,No.6: 773-88.
- Osseo-Asare A.E.; Longbottom, D. , Murphy, W.D. .2005. Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model.*Quality Assurance in Education*.13. No.2: 148-170.
- Pannirselvam, G.P. and Ferguson, L.A. .2001. A study of the relationship between the baldrige categories, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 No. 1, 14-37.

- Parasuraman, A. Zeithaml, v. and Berry, L. .1988. SERVQUAL : A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64, Spring :12-4.
- Parasuraman, A. Zeithaml, v. and Berry, L. .1991. Understanding Customer Expectations of Service, *Sloan Management Review* 32,No.3: 39-48.
- Parasuraman, A. Zeithaml, v. and Berry, L. .1994. Reassessment of Expectation As A Comparison Standard Measuring Service Quality : Implication For Further Research. *Journal of Marketing* ,January : 111-124.
- Potts, Michael, 1998.An A-Z Of Training And Development .MPA Consultants Peach,Robert W..1997. The ISO 9000 Hand Book, Third Edition , McGraw –Hill,Inc.
- Raharjo, Hendry, Mugion, Roberta , Eriksson , Guglielmetti Henrik Gremyr, Ida, Di Pietro, Laura and Renzi, Maria F.2015. Excellence models in the public sector. Relationships between enablers and results .*International Journal of Quality and Service Sciences* 7 No. 1: 120-135
- Reiner, G.. 2002. Analysis of critical factors of company success based on the EFQM Excellence model. In: *Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management 2*, Verona, Italy: 361–366.
- Robinson, L. .2003., Committed to quality: the use of quality schemes in UK public leisure services, *Managing Service Quality* 13 ,No. 3: 247-255.
- Rungtusanatham, M., C. Forza, R. Filippini, and J. C. Anderson. 1998. A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management* 7, No. 1 :77-95.
- Rungtusanatham, Manus, Ogden, Jeffrey A. and Wu, Binl. 2003. Advancing theory development in total quality management: A Deming management method perspective, *International Journal of Operations & Production Management* 23,No.8; 918-936
- Rungtusanatham, M., C. Forza, ?. R. Koka, F. Salvador, and W. Nie. 2005. TQM across multiple countries: Convergence hypothesis versus national specificity arguments. *Journal of Operations Management* 23:43-63.
- Rusjan, B. .2005. Usefulness of the EFQM Excellence model: theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management* 16,No.6:363–380.
- Salhieh, Loay and Abu-Doleh 2015. The relationship between total quality management practices and their effects on bank's technical efficiency, *International Journal of Commerce and Management* 25 No. 2: 173-182
- Sadeh, E. and Arumugam, V.C. .2010., Interrelationships among EFQM excellence criteria in iranian industrial SMEs, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 19:155-167.
- Sangiorgi, Daniela.2014. Designing for public sector innovation in the UK: design strategies for paradigm shifts,
- Santos-Vijande, Maria Leticia& Alvarez-Gonzalez, Luis L, 2007.TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *Journal of Business Science and Applied Management* 2, Issue 2
- Saraph, J., Benson, P.G., Schroeder, R. .1989. An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences* 20: 810–829.
- Sardinha ,Idalina Dias, Reijnders, Lucas , Antunes ,Paula, 2002 .From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management*,Winter 12,No.2, 51-64.
- Santos-Vijande, Maria Leticia& Alvarez-Gonzalez, Luis L, 2007. TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *Journal of Business Science and Applied Management*, 2, Issue 2
- Sauer, P. L., and A. Dick. 1993. Using moderator variables in structural equation models. *Advances in Consumer Research* 20:637-640.
- Scharitzer, Dieter; Korunka,Christian. 2000. New public management: Evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from employee' and customer perspectives . *Total Quality Management*; Sep 11, No. 7: S941-S953
- Shewhart, W.A. .1939., *Statistical Method: From the Viewpoint of Quality Control*, the Graduate School, The Department of Agriculture, Washington, DC.

- Singh, P.J, Chua, M.W., & Sum, C.C. .2007. Deming management method: Applying theory to public sector organizations and testing refinements. [Online] Available: http://www.ecom.unimelb.edu.au/downloads/nus_symposium/Singh_paper.pdf
- Singh, Prakash J ;Dean, Chua Ming Wee; Chee-Chuong, Sum.2013. Deming Management Method: Subjecting Theory to Moderating and Contextual Effects ,The Quality Management Journal; Milwaukee 20,No.3 : 41-69.
- Singh, J.P. and Mansour-Nahra, P. .2006. ISO 9000 in the public sector: a successful case from Australia, The TQM Magazine 18, No. 2:131-142.
- Snee, R. D. 2008. W. Edwards Deming's Making aNother world: A holisitc approach to performance improvement and the role of statistics. The American Statistican 62, No. 3:251-255.
- Stahl, Michael. J.1995. Management: Total Quality In A Global Environment, Black Well, Inc.
- Stewart, D.W. and Kamins, M.A. .1993. Secondary Research: Information Sources and Methods, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Stephen, C. Betts .2009. AN Examination of The Interdependence of Ethics and Sustainability : Why Sustainability is The Ethical Choice , Allied Academies International Conference, Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues. Proceedings 13,No.1 :15-20.
- Talbot, C. .2011. How the public sector got its contradictions - the tale of the paradoxical primate: integrating the idea of paradox in human social, political and organizational systems with evolutionary psychology, Human Nature Review, No. 3, available at: <http://human-nature.com/nibbs/03/talbot.html>; .accessed 28 June 2011...
- Tang, J. 2008. The implementation of Deming's system model to improve security management: A case study. International Journal of Management 25, No. 1 :54-68.
- Vakalopoulou, Melpomeni A., Tsiotras, George, Gotzamani, Katerina. 2013. Implementing CAF in public administration Best practices in Europe – obstacles and challenges. Benchmarking: An International Journal 20, No. 6: 744-76
- Wallace, W. .1971. The Logic of Science in Sociology, Aldine Atherton, Chicago, IL.
- Walton, M. .1986.. The Deming Management Method, Putnam, New York, NY.
- Westlund, A.H.> 2001. Measuring environmental impact on society in the EFQM system. Total Quality Management 12 .No.1.: 125–135.
- Wilson, D.D., Collier, D.A., 2000. An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality award causal model. Decision Sciences 31:361–383.
- Woon, K.C. .2000., Assessment of TQM implementation: benchmarking Singapore's productivity leaders, Business Process Management Journal, 6, No. 4: 314-330.
- Yoshida, K. .1989., Deming management philosophy: does it work in the United States as well as in Japan?, Columbia Journal of World Business 24 ,No. 3: 10-17.
- Yoshida, K. 1995. Revisiting Deming's 14 points in light of Japanese business practices. Quality Management Journal 3, No.1:14-42.
- Zade, E.A., Safari, H., Abdollahi, B. and Ghasemi, R. .2011. CaNonical correlation analysis between enabler and results in EFQM model; a case study in TAVANIR company in Iran, European Journal of Social Sciences 21, No. 3: 483-492.
- Zu, X., Robbins, T.L. and Fredendall, L.D. .2010. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices , International Journal of Production EcoNomics, 123, No. 1: 86-106.