

العلاقة بين محددات الجودة وأداء المنشآت الصناعية :

دراسة ميدانية في دولة الإمارات

مسعود عبد الله بدري

أستاذ إدارة العمليات والإنتاج المشارك

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الإمارات العربية المتحدة

المستخلص: الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مدى وجود علاقة بين الجودة متعددة الأبعاد والتي تشمل رضا الزبون ورضا العمال وجودة الخدمات المقدمة وبين أداء المنشأة. وعلى وجه الخصوص تم تحديد المؤشرات الرئيسية في داخل كل بُعد وذلك لستة عشر صنفاً من المنشآت، حسب عمر المنشأة وحجمها. وركزت الدراسة على إدراك مديري الوسط في المنشآت الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة .

النتيجة المباشرة للبحث هي وجود علاقة سببية بين أبعاد الجودة وبين أداء المنشآت. ويتوقف نوع العلاقة لحد كبير على عمر المنشأة وحجمها . وتظهر الدراسة تركيز معظم المنشآت على رضا الزبون كمؤشر أساسي لممارسات الجودة في حين يقل التركيز بشكل مقلق على "رضا العمال" وعلى "جودة الخدمات" المقدمة . وتظهر الدراسة أيضاً غياب الوعي والإدراك عن ماهية الجودة في معظم هذه المنشآت .

وتشير الدراسة أيضاً إلى أن مؤشرات الجودة للمنشآت التي تتصف بأن "أدائها أفضل" أو "أدائها أسوأ" تختلف في المنشآت الصناعية في دولة الإمارات عن مثيلاتها في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا .

المقدمة

تحاول هذه الدراسة تقييم العلاقة بين الأبعاد المختلفة لمقاييس الجودة مثل درجة رضا الزبائن ودرجة رضا الموظفين وجودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين من جهة، وبين أداء المنشآت من جهة أخرى. والهدف الرئيسي لهذا البحث هو تحديد الأبعاد المختلفة للجودة Quality Constructs،

والتي لها علاقة مباشرة بتحسين وتطوير أداء المنشآت الصناعية مصنفة حسب عمر المنشأة وحجمها. وسيتم بالتالي التعرف على المؤشرات الرئيسية للجودة ضمن كل بعد من أبعاد الجودة والتي تقوم بالتمييز بين المنشآت الصناعية التي تتصف بأنها "أحسن أداءً" مقارنة بتلك المنشآت التي تتصف بأنها "أقل أداءً" وسيتم البحث على دراسة ميدانية تحليلية، مستخدمين في ذلك مديرين من وسط الهرم الوظيفي في المنشآت المشمولة في الدراسة .

مبررات هذه الدراسة عديدة، تتلخص في أربع نقاط رئيسية :

(١) منذ بداية التسعينيات والمنشآت الصناعية في دولة الإمارات بدأت وبشكل متزايد في التعامل مع ممارسات الجودة، مستوردةً أفكارها من تطبيقات سابقة في كل من الولايات المتحدة واليابان وغرب أوروبا (Badri, 1992, 1994, 1997) . وبالرغم من وجود دراسات سابقة حاولت التعرف على المؤشرات التي تربط الأبعاد المختلفة للجودة وأداء المنشآت (Madu; Badri, 1995) (Kuei and Lin, 1995) إلا أنه لا توجد دراسة عنيت بالتعرف على هذه المؤشرات وأداء المنشآت الصناعية في الإمارات . وبالتالي لم تقم الدراسات السابقة بالتعرف على مدى عالمية هذه المؤشرات من خلال دراسة ميدانية على بيئة بدأت حديثاً في التعامل مع ممارسات الجودة . وحيث إن دولة الإمارات لها خواص اجتماعية وبيئية مختلفة في مقارنتها بالدول الغربية حيث أجريت الدراسات السابقة، فإننا نحاول من خلال الدراسة التعرف على ما إذا كانت هذه المؤشرات تتأثر بهذه الخواص الاجتماعية والبيئية، أو ربما أن العلاقة بين مؤشرات الجودة وأداء المنشآت يجب أن تنسب إلى نوع بيئة العمل لهذه المنشآت . وهناك كتابات عديدة تذكر أهمية البيئة الاجتماعية وبالتالي السياسات المتبعة في المنشآت العاملة (Brannen, 1995). وقد تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للشركات التي تحاول غزو الأسواق العالمية وكذلك الشركات التي تحاول مواكبة الشركات الأخرى في تطبيق منظمٍ لممارسات الجودة في الإمارات، والمنشآت التي لم تبدأ بعد بالتفكير الجاد في مدى أهمية هذه الممارسات .

(٢) ستقوم الدراسة بتصنيف المنشآت حسب عمر المنشأة وكذلك حجمها حيث إن هناك دراسات كثيرة تفترض أن المنشآت تحاول التألف مع البيئة التي تتواجد فيها، وأن عمر المنشأة يؤثر بشكل كبير على درجة التألف هذه (Badri, 1997; Madu, Kuei and Jacob, 1996; Kuei and) (Madu, 1995; Cheng, 1994). وهناك دراسات أخرى تفترض أن المنشآت الصغيرة تفتقر إلى الموارد الرئيسة وكذلك الخبرة اللازمة لتطبيق تغيرات جوهرية على المنشآت (Kano, 1993). ومن

ناحية أخرى يشير آخرون إلى أن المنشآت كبيرة الحجم تمتلك خططاً أكثر وخصوصاً من ناحية تركيبها ومرتبطة بالنواحي التشغيلية والاستراتيجية (Blauw and During, 1990). وعلى ضوء هذه الافتراضات سنحاول هذه الدراسة تصنيف المنشآت من حيث العمر والحجم حتى يتم تجنب تعميم النتائج وجعلها أكثر موضوعية .

(٣) إن الأبعاد الرئيسة الثلاثة للجودة وهي رضا الزبائن، ورضا الموظفين، وجودة تقديم الخدمات من قبل الموظفين تكاد تكون عامة بشكل كبير، حيث إن كلا منها تشمل مؤشرات عديدة من الممكن دراستها بالتفصيل للتعرف على مدى أهمية هذه المؤشرات في تحقيق أهداف المنشأة. والتعرف على أهمية هذه المؤشرات سيساعد بالطبع المنشآت في تركيز جهودها عليها في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Control). كما أن التعرف الأفضل على هذه المؤشرات سيساعد المنشأة على تخصيص أمثل لمواردها المحدودة عند تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة (Badri, 1995; Benson et al., 1991).

(٤) هناك دراسات نظرية سابقة أكدت وجود علاقة بين الأبعاد الثلاثة للجودة وأداء المنشآت، إلا أن هذه الدراسات لم تقم باختبار هذه الفكرة في دراسات ميدانية . وهناك دراسة واحدة فقط حاولت التعرف على هذه العلاقة من خلال التطبيق الميداني في الولايات المتحدة وتايوان (Madu, Keui and Lin, 1995). وبالتالي فإن الدراسة الحالية ستحاول التطرق لمدى وجود هذه العلاقات من خلال دراسة ميدانية على الإمارات للتعرف بشكل أفضل على مدى عالمية هذه المؤشرات المحددة للجودة . ومن خلال استخدام المديرين في وسط الهرم الوظيفي، فإن الدراسة تساهم بشكل كبير في تقديم نتائج لمديرين في أعلى الهرم الوظيفي عن مدى إدراك منفعلي القرارات العليا لمبادئ الجودة، حيث إن التعرف الأفضل لهؤلاء المديرين سيساعد في تركيز الجهود في المنشآت الصناعية العاملة في دولة الإمارات لتحقيق أداء أفضل إذا ثبت وجود علاقة بين أبعاد الجودة وأداء المنشآت .

وفي عام ١٩٩٥ منحت جائزة دبي للجودة لبعض المنشآت العاملة في إمارة دبي، وقد ركزت هذه الجائزة في معاييرها على أبعاد مختلفة في تحديد الفائز بالجائزة حسب تصنيف المنشآت، وإن كان من السلبيات الرئيسية لمعظم الجوائز العالمية إهمالها للاعتبارات المالية في أداء المنشآت (Randall, 1995). وهذه السلبيات متوفرة أيضاً في أكثر جوائز الجودة شيوعاً وهي جائزة الجودة الوطنية للملكوم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality Award) حيث انتقدتها بعض

الباحثين بسبب عدم اعتماد الأداء المالي بشكل أساسي (Madu; Kuei and Lin, 1995)، والبحث المقدم من قبل المكتب العام للمحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية (General Accounting Office) يبين أن هناك علاقة بين أداء المنشآت وممارسات الجودة، إلا أن الدراسة اشتملت فقط على المؤسسات التي شملتها القائمة النهائية للترشيح لجائزة مالكوم بالدريج لسنة ١٩٨٨، وكذلك ١٩٨٩.

أما الدراسة الحالية فإنها تحاول التعرف على مدى وجود هذه العلاقة من خلال استخدام مديرين في منشآت مختلفة ولن تقتصر على عينات لمنشآت متميزة وحظيت بجوائز للجودة. وسنقوم أيضاً في هذه الدراسة بإتباع أربعة تصنيفات للمنشآت الصناعية من حيث حجم العمالة فيها (التصنيف الوارد في جائزة مالكوم بالدريج يعتمد على تصنيفين فقط). والتصنيف المتبع في هذه الدراسة من حيث حجم المنشأة هو كالتالي :

- (أ) منشآت كبيرة (أكثر من ١٠٠٠ عامل) .
- (ب) منشآت متوسطة (من ٥٠١ - ١٠٠٠ عامل) .
- (ج) منشآت صغيرة (من ١٠١ - ٥٠٠ عامل) .
- (د) منشآت صغيرة جداً (١٠٠ عامل أو أقل) .

والسبب في هذا التصنيف أن المتبع في جائزة مالكوم بالدريج والتي تعتمد تصنيفين فقط قد لا يعطي الصورة الحقيقية للمنشآت الصناعية في الإمارات . أما من ناحية عمر المنشأة، فإن الدراسة ستقوم بتصنيف المنشآت إلى أربعة تصنيفات في الإمارات وهي كالتالي :

- أ) منشآت لها أكثر من ٢٠ سنة .
- ب) منشآت عمرها يتراوح بين ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة .
- ج) منشآت يقل عمرها عن ١٠ سنوات ولكن أكثر من ٥ سنوات .
- د) منشآت حديثة عمرها خمس سنوات فقط أو أقل .

في دراسة مادو، كيو، ولين (Madu; Kuei and Lin, 1995) يلاحظ أن المنشآت صنفت إلى مجموعتين فقط (أقل من عشرين سنة، وعشرين سنة فأكثر) . وحيث أن عُمر المنشآت في الإمارات لا يتعدى ٢٧ سنة، وبالتالي فإن هذا التصنيف قد لا يكون عملياً . ويذكر براو (Brau, 1970) في دراسته أن هناك علاقة موجبة بين حجم المنشأة ومدى التصنيف الهيكلي المتبع فيها . ونلاحظ هنا

أن اختبار وجود علاقة بين عمر المنشأة ومدى التصنيف الهيكلي المتبع قد يكون مجدياً أيضاً لمتخذي القرار المهتمين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (Vickery et al., 1994). فعلى سبيل المثال، هناك علامات استفهام كثيرة على مدى استطاعة المنشآت الأقدم أن تتألف مع البيئة بشكل أفضل.

وسيكون التركيز في هذا البحث على مديري الوسط لأنهم بمثابة المنفذين للسياسات والاستراتيجيات المقررة من قبل الإدارة العليا، ولهم أيضاً اتصال مباشر في أغلب الأحيان مع العمال الذين هم مسئولون عن إزالة كافة الشوائب التي تؤثر على سمعة المنشأة من ناحية الجودة . وباختصار فإنه من الأهمية القصوى أن نتعرف على آراء وانطباعات مديري الوسط لأنهم المترجمون الحقيقيون لأهداف المنشأة .

وهناك كم هائل من الأبحاث التي عنيت بأهمية إدارة الجودة وعلاقتها بأداء المؤسسات المختلفة . ولكن نسبة كبيرة منها لا تعتمد على دراسات ميدانية في طرح فروضها وبالتالي التوصل إلى استنتاجاتها. ويكمن السبب الرئيسي في عدم الاعتماد على الدراسات الميدانية في صعوبة استخدام البيانات المحاسبية فقط للتعرف على أهمية إدارة الجودة، حيث إن إدارة الجودة ممثلة بمحددات عديدة منها درجة رضا الزبائن ومدى القدرة التنافسية للمؤسسة وهكذا . وهذه المحددات عادة ما تكون مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر مع أنشطة أخرى في المؤسسة بطريقة يصعب تتبع نوع الاتصال أو الارتباط بينها وبين هذه الأنشطة .

وتقترح دراسة مقدمة من قبل الجمعية المعنية بإدارة الجودة في الولايات المتحدة (The Conference Board, 1994) استخدام انطباع المديرين بغية تطوير وسيلة للتعرف على هذه العلاقة بين ممارسات تطوير إدارة الجودة وأداء المنشآت . وبالتالي فإن الدراسة الحالية سوف تركز على انطباع مديري الوسط في الإمارات لاستكشاف العلاقة بين ممارسات تطوير إدارة الجودة وأداء المنشآت الصناعية .

وتعتبر الدراسة الحالية مكملةً لدراسات سابقة وسوف تستخدم بشكل عام نفس المقاييس المتعددة الأبعاد والتي استخدمت في هذه الدراسات السابقة (Kuei and Madu 1995; Madu, Kuei and Lin, 1995, and Madu, Kuei and Jacob, 1996). ويمكن أيضاً مقارنة هذه المقاييس بشكل مباشر مع تلك المتضمنة في الجوائز العالمية للجودة مثل جائزة بالدريج (Baldrige) والتي تمنح في الولايات المتحدة الأمريكية (Heaphy and Gruska, 1995). ومن ناحية أخرى فإن المقاييس العالمية التي اشتملت عليها ISO 9000 تتضمن أيضاً هذه المقاييس المستخدمة في الدراسة (Randall, 1995).

والأبعاد الثلاثة التي استخدمت في هذه الدراسات هي درجة الرضا للزبائن ودرجة الرضا للعاملين بالمنشأة وجودة الخدمات المقدمة من ناحية، وأداء المنشآت من ناحية أخرى. وحيث إن هذه الدراسات السابقة اعتمدت بياناتها من الولايات المتحدة وتايوان فقط فإن الدراسة الحالية ستركز على تجميع البيانات من دولة الإمارات في محاولة للتعرف على مدى عالمية هذه العلاقة بين أبعاد الجودة وبين أداء المنشآت الصناعية .

الخلفية الفكرية للبحث

هناك خلفية نظرية دسمة من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية وقد حظيت هذه الدراسات باهتمام بالغ من قبل المؤسسات الصناعية وخاصة إذا أرادت هذه المنشآت أن تحظى بحد تنافسي جيد مقارنة بمنتجاتها من المنشآت الأخرى، وتفترض هذه المنشآت أن التركيز على إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة خطة طويلة الأجل من أجل البقاء. ولقد ظهرت عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة ولعل أهمها هي التي قدمها رودز (Rodes, 1992) وويلكسون وويتجر (Wilkinson and Witcher, 1993)، حيث يعرف رودز إدارة الجودة الشاملة بأنها العملية التي تعتمد في أساسها على "توفر المعلومات" من تحديد "قيمة معينة"، وتعتمد على القدرة الذهنية المبتكرة والمهارة لجميع فئات العمال في المؤسسة من أجل تحقيق تطور مستمر. أما ويلكسون وويتجر فيعرفان إدارة الجودة الشاملة من منطلق آخر، فهما يقومان بتقسيم المبدأ إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي "إدارة" و"جودة" و"شاملة" وذلك في شكل ثلاثة معادلات كالتالي :

"شاملة" = اشتراك الجميع، "جودة" = تحقيق متطلبات الزبائن بدقة، "إدارة" = توفير المناخ المناسب للجودة الشاملة .

ولعل التعريف المقدم من قبل رودز مهم حيث إنه يحتوي على عبارة تطوير مستمر. ولكن الخلاصة أن التعريفين يركزان أساساً على درجة الرضا للزبون، ودرجة المشاركة للعمال في تقديم الخدمة للزبائن .

وفي دراسة عن مدى إدراك مديري الوسط في المنشآت الصناعية والمنشآت الخدمية، لوحظ أن المديرين في المنشآت الصناعية يربطون بقدر أكبر بين درجة الرضا للزبائن ودرجة الرضا للعمال وجودة الخدمات المقدمة من جهة وبين أداء منشآتهم مقارنة بالمديرين في المنشآت الخدمية (Madu, Kuei and Jacob, 1996). وفي دراسة أخرى من قبل نفس الباحثين، تم تصنيف المنشآت

باستخدام عدة معايير منها نوع المنشأة (خدمية أو تصنيعية) ونوع قسم الجودة (إذا كانت موجودة أو لا) وحجم المنشأة وعمر المنشأة. وقد قاموا في ذلك البحث بدراسة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للجودة التي ذكرت وبين أداء المنشآت (Madu, and Kuei, 1995). وتم تحديد مقاييس متعددة الأبعاد لتفسير الاختلافات الملاحظة من حيث أداء المنشآت وذلك لعدد ١٢ صنفاً من المنشآت حسب التصنيف المذكور .

ومن ناحية أخرى، أكد كانو (Kano, 1993) وجود أربعة معايير رئيسة لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة وهي كالتالي :

(١) رضا الزبائن : "الزبون هو أول الأولويات" .

(٢) تقييم الذات بعد التخطيط : "التطبيق بطريقة صحيحة من أول مرة" .

(٣) التركيز على استخدام البيانات .

(٤) الالتزام من قبل الموظفين : "الإدارة لا تحتكر" .

وكغيره من الباحثين البارزين الآخرين أمثال ديمينج (Deming, 1985, 1993) وجوران (Juran, 1993)، يلاحظ أن كانو أكد أهمية القيادة والمتمثلة بوجود إدارة عليا شغوفة ومتحفزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . ولكن كانو يضيف أيضاً أن المعايير الأربعة المذكورة قد ينظر إليها بشكل مختلف من قبل مستويات الإدارة المختلفة في المؤسسة : العليا والوسطى والعمال . هذا النوع من التفاوت في انطباع الإدارة قد يؤدي إلى صعوبة تحقيق أهداف عامة وموحدة للمنشأة. ولهذا السبب نلاحظ أهمية التعرف على وإدراك كيفية قيام المستويات الإدارية المختلفة بالنظر إلى دور الجودة في تطوير أداء المنشأة. ولعل الأمر الأكثر أهمية هو تحليل انطباع مديري الوسط لهذا المفهوم، حيث إن مديري الوسط على اتصال مباشر مع العمال بشكل أكبر مقارنة بالإدارة العليا، وبالتالي يلقي على عاتقهم التأكد من التزام العمال بالأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا - أي أنهم حلقة الوصل في المنشأة - فالإدارة الوسطى مسئولة عن نقل أفكار الإدارة العليا إلى الأقسام الأخرى والتأكد من أن الممارسات العمالية تتماشى وتتوافق مع هذه الأهداف .

هناك باحثون آخرون قاموا بربط مدى ربحية المنشأة بمدى مقدرتها على الاحتفاظ بزبائنها (Schlesinger and Heskett, 1991)، حيث إن الاحتفاظ بالزبائن يأتي كنتيجة مباشرة لرضا الزبون والذي هو بالتالي يؤدي إلى رضا العمال والموظفين ويشجعهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية وبشكل مستمر . بمعنى آخر فإن هناك دورة كاملة ومتصلة بين رضا الزبائن ورضا

الموظفين والعمال، حيث إن كلا منهما يقود إلى الآخر، ولا يمكن تحقيق أحدهما فقط دون الآخر. ولعل بعض الباحثين محقون عندما يشككون في مدى مقدرة المنشآت على الاحتفاظ بزبائنهم إذا انخفضت درجة الأمان الوظيفي عند العمال والموظفين كما هو مشاهد في الولايات المتحدة الأمريكية (Waterman, Waterman and Collard, 1994, P.87). ويضيف هؤلاء الباحثين أن العمال فقدوا الثقة في العرف القديم وبجاجة إلى إعادة النظر في الأمان الوظيفي. ويتقصد باحثون آخرون الطرق الحديثة المستخدمة من قبل الإدارة العليا في إنهاء خدمات العمال والموظفين بهدف زيادة العائد على الاستثمار في المدى البعيد (Hamel and Prahalad, 1994) حيث يصبح هؤلاء العمال ضحايا. ويعكس هذه الممارسات نلاحظ أن المؤسسات اليابانية اهتمت بشكل أكبر بالأمان الوظيفي مقارنة بالأمريكيين، حيث إنهم منحوا العمال عقوداً طويلة الأجل وبعضها مدى الحياة مع استخدام التدريب كبديل لإنهاء خدمات العمال (Rubinstein, 1993). والخلاصة أن الأمان الوظيفي له تأثير مباشر على درجة رضاء العمال والموظفين، وبالتالي يؤثر بشكل غير مباشر على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن. والنتيجة إذاً أن درجة رضاء العمال والموظفين مرتبطة بدرجة رضاء الزبائن.

وفي دراسة ميدانية وجد أوستروف (Ostroff, 1992) أن درجة الرضاء للعمال والموظفين ترتبط بأداء المنشأة، وفي دراسة أخرى قام ساراف وبنسون وشرودر (Saraph, Benson, Schroeder, 1989) بتعريف ثمانية عوامل رئيسة لممارسات إدارة الجودة. وهي كالآتي:

(١) دور القيادة وسياسات الجودة.

(٢) دور أقسام وإدارات الجودة في المنشأة.

(٣) التدريب.

(٤) تصميم السلعة (أو الخدمة).

(٥) إدارة الجودة لدى الموردين.

(٦) إدارة العمليات.

(٧) بيانات الجودة والتقارير الناتجة.

(٨) العلاقات العمالية.

ولاحظ هؤلاء الباحثون أن مدى انطباق وإدراك الإدارة عن إدارة الجودة المتوقعة أو الفعلية يتأثر بشكل مباشر بمدى هيكلية تعريف الجودة لدى المنشأة. وفي دراسة ميدانية أخرى طبقت في

بريطانيا وهولندا أكد بعض الباحثين أن درجة رضا الزبائن هي محور التركيز الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة وبالتالي تعكس مدى نجاح هذا المفهوم (Wiele et al., 1993). ويذكر الباحثون أيضاً أن هذه المنشآت بشكل عام واجهت صعوبات كبيرة في تغيير سلوكيات العمال والموظفين بشأن مدى التزامهم بإدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة المكتب العام للمحاسبة في الولايات المتحدة عند تحليلهم للمرشحين النهائيين لجائزة مالكوم بالدريج في عامي ١٩٨٨ و ١٩٨٩م، فقد استنتجت أن المنشآت التي تمارس إدارة الجودة الشاملة ترى تأثيراً إيجابياً مباشراً لمعدل أدائها . وأكدت الدراسة أيضاً أن هذه المنشآت التي تمارس إدارة الجودة الشاملة تحقق علاقات عمالية أفضل، وإنتاجية أعلى وكذلك درجات رضا للزبائن أعلى، وزيادة في الحصة السوقية، وكذلك زيادة في معدل الربحية (The US General Accounting Office, 1994) .

وفي جميع هذه الدراسات السابقة ماعدا دراسة كيو ومادو، لم تكن هناك محاولات ميدانية جادة لربط الجودة مع أداء المنشآت . وبالرغم من أن "كيو ومادو" قد أظهرتا في دراستهما وجود ارتباط بين محددات الجودة وأداء المنشآت إلا أنهما لم يتطرقا لجهة التأثير في هذا الارتباط. بالإضافة إلى ذلك فإنهما لم يتطرقا إلى نوع الارتباط أو درجة الارتباط حسب نوع المنشأة المشمولة في الدراسة . وإنه لفي غاية الأهمية أن ندرك طبيعة المحددات الرئيسية (أو المؤشرات) ضمن نظام الجودة والتي تؤثر على أداء المنشآت، حيث أن ذلك يعتبر في غاية الأهمية للمنشآت التي تحاول تطبيق مبادئ الجودة وخاصة في عملية التخطيط طويل الأجل . وهناك دراسات كثيرة تشير إلى أن إخفاق المنشآت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يكون سببه عدم وجود إرشادات واضحة عن المؤشرات الرئيسية التي تؤثر على تغيير أداء المنشأة .

ومن خلال هذه الدراسة أيضاً سنحاول التوصل إلى نتيجة عن مدى عالمية هذه المؤشرات في ممارسات الجودة حيث نلاحظ قيام العديد من المنشآت الأمريكية بالأخذ في الاعتبار ممارسات الجودة في اليابان وتطبيقها في منشآتهم . وفي الآونة الأخيرة نلاحظ أيضاً أن المنشآت التايوانية أخذت تطور منشآتها حيث بدأت تمارس مبادئ الجودة في أنشطتها (Ballatuan et al., 1993; China External Trade Development Council, 1991).

فرضيات الدراسة

بالإشارة إلى الأهداف السابقة التي ذكرت، سنحاول من خلال هذه الدراسة اختبار الفروض

الآتية :

- ١ - لا توجد علاقات بين أبعاد الجودة وأداء الأصناف المختلفة للمنشآت العاملة في الإمارات.
- ٢ - لا توجد مؤشرات عالمية للجودة.
- ٣ - المديرون العاملون في المنشآت التي تعتبر ذات "أداء أفضل" لهم وجهة نظر واحدة عن كيفية تطوير وتحسين أداء المنشأة.
- ٤ - المديرون العاملون في المنشآت التي تعتبر ذات "أداء أسوأ" لهم وجهة نظر واحدة عن كيفية تطوير وتحسين أداء المنشأة.

وسنحاول من خلال الدراسة أيضاً إضفاء نوع من المصادقية على هذه الفروض وخاصة الفرضية الأولى، فبالرغم من وجود دراسات كثيرة تشير إلى وجود علاقة بين أبعاد الجودة وأداء المنشآت إلا أن نوع هذه العلاقة لم يكن واضحاً خلال هذه الدراسات . فعلى سبيل المثال : أي بعد من أبعاد الجودة يعتبر أهم في التأثير على أداء المنشأة وذلك حسب نوع المنشأة ؟ .

بالإضافة إلى ذلك فإننا يجب أيضاً أن نوضح أهمية المؤشرات المختلفة داخل كل بعد من أبعاد الجودة والتي تؤثر كثيراً (أي بدرجة معنوية) على العلاقة بين هذه الأبعاد وأداء المنشأة . وبالطبع فإن التعرف على هذه المؤشرات سيساعدنا كثيراً في شرح وإدراك هذه العلاقة. وبلا شك، فإن هذه المعلومات ستساعد المنشآت في التركيز على هذه المؤشرات بدرجة أكبر لتحقيق التطور في أدواتها .

منهجية البحث

تم تجميع أربعة أصناف من المعلومات عن المنشآت الصناعية في الإمارات، وتم توزيع الاستبيان على مدراء الوسط في هذه المنشآت وقد تم تطوير استبانته مشابهة للتي استخدمت لهذا الغرض من قبل كيو ومادو (Kuei and Madu, 1995) مع بعض الاختلافات .

كما تمت ترجمة الاستبيان إلى اللغة العربية وذلك لتسهيل مهمة مديري الوسط الذين لا يألفون اللغة الإنجليزية .

وإجمالاً تم تجميع (٧٢٩) استبياناً قابلاً للاستخدام من أصل (١٩٤٠) استبيان تم توزيعه، (أي أن النسبة الفعلية للرد كانت ٦,٣٧٪) . ونسبة الرد في هذه الدراسة أكبر بكثير مقارنة

بالدراسات الأخرى التي أجريت في هذا المجال، حيث إن نسبة الرد في دراسة مادو وكيو ولين كانت ١٩,٩٥٪ . أما فيكري وآخرون فقد حصلوا على نسبة رد ٢٠٪ فقط . فبمقارنة نسبة الرد في هذه الدراسة بالدراسات الأخرى فإنه يتبين أن النسبة معقولة .

وتم استخدام أربعة مقاييس رئيسة في هذه الدراسة وهي : رضا الزبون، ورضا الموظفين والعمال، وجودة الخدمة المقدمة من قبل الموظفين، وأخيراً أداء المنشأة محل الدراسة. وكل مقياس من هذه المقاييس احتوى على مجموعة من المؤشرات المحددة . ويبين الجدول رقم (١) هذه المقاييس والمحددات المرتبطة بها .

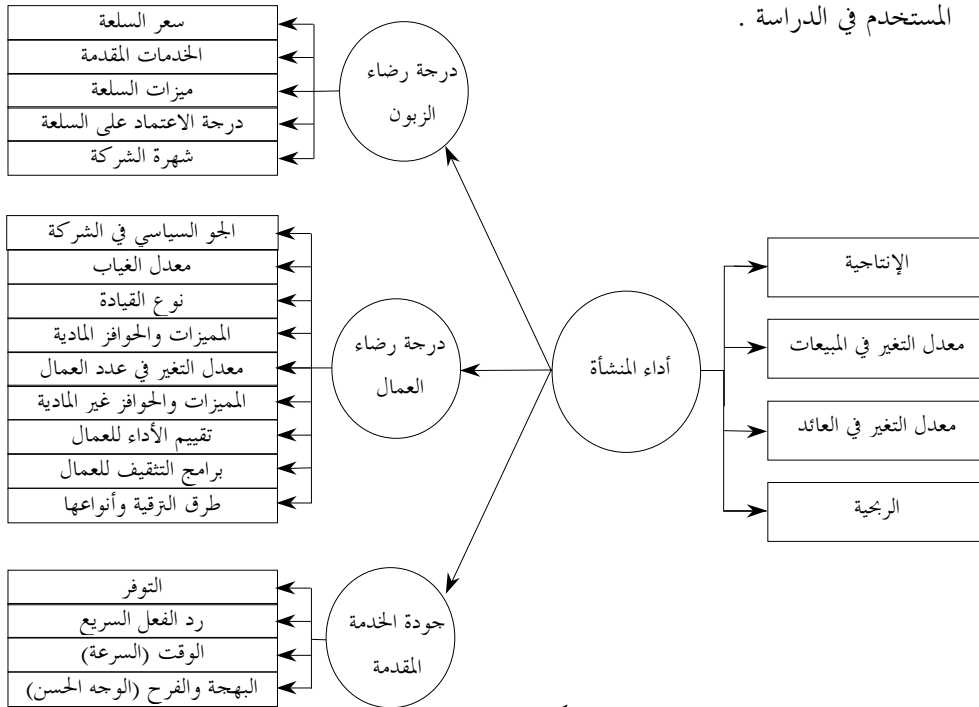
جدول رقم (١)

المقاييس والمؤشرات المستخدمة في الدراسة

المؤشرات	المقياس
سعر السلعة الخدمات المقدمة مميزات السلعة درجة الاعتماد على السلعة شهرة الشركة	درجة رضا الزبون
الجو السياسي في الشركة معدلات الغياب نوع القيادة المميزات والحوافز المادية معدل التغير في عدد العمال المميزات والحوافز غير المادية تقييم الأداء للعمال برامج التدريب والتثقيف للعمال طرق الترقية وأنواعها	درجة رضا العمال
التوفر رد الفعل السريع الوقت (السرعة) الخدمة الكاملة البهجة والفرح (الوجه الحسن)	جودة الخدمة المقدمة
الإنتاجية معدل التغير في المبيعات معدل التغير في العائد الربحية	أداء المنشأة

ومن الواضح أن المؤشرات المشمولة تحت مقياس رضا الزبون تم استنتاجها من دراسات جوران (Juran, 1993) وجارفين (Garvin, 1984)، أما مؤشرات مقياس جودة الخدمة المقدمة فقد استمدت من دراسة هيز (Hayes, 1992)، في حين استمدت مؤشرات رضا الزبون من ثلاث دراسات رئيسة وهي ديمنج (Deming 1985) وأوستروف (Ostroff 1992) وسليشينجر وهيسكت (Schlesinger and Heskett, 1991).

وبالرغم من وجود مؤشرات كثيرة تدل على أداء المنشآت إلا أننا في هذه الدراسة سنكتفي باستخدام بعض المؤشرات التي تتوفر في الإمارات ولا يتعذر الحصول عليها. ويجب أن ننوه في هذا المجال إلى أن ٦,٢ في المائة من أصل المنشآت التي وزع عليها الاستبيان أبلغت الباحث بعدم استطاعتها أو رغبتها في الإدلاء بهذه المعلومات عن أداء المنشأة، وبالتالي تم استبعادها من العينات الداخلة في الدراسة. أما مؤشرات الأداء المستخدمة في الدراسة فهي: الانتاجية، والربحية، ومعدل الزيادة في المبيعات، ومعدل الزيادة في العائد. هذه المؤشرات تم استخدامها من قبل في دراسات أخرى أيضاً (Madu, Kuei, and Lin, 1995). وبالتالي فإن الشكل رقم (١) يبين النموذج المساري المستخدم في الدراسة.



شكل (١)

النموذج المساري المستخدم في الدراسة

أما تصنيف المنشآت الصناعية إلى مجموعات، فتم حسب حجم المنشأة وعمرها . وتم تحديد المتغير التابع ليعني أداء المنشأة وبالتالي الحصول على تصنيفين: منشأة ذات "أداء أفضل" و"أداء أسوأ".

وتم استخدام التحليل المساري (Path Analysis) للتعرف على الارتباطات المحتملة بين أداء المنشأة وبين المتغيرات المستقلة الأخرى . وللتعرف على مدى حساسية هذه المؤشرات فقد تم استخدام تحليل التمايز .

تم تقسيم المنشآت المشتركة في الدراسة إلى ست عشرة مجموعة حسب عمر وحجم المنشأة. يبين الجدول رقم (٢) هذه التصنيفات الناتجة .

جدول رقم (٢)

تصنيف المنشآت

حجم المنشأة					
**	أكثر من ١٠٠٠ عامل	١٠٠٠ إلى ٥٠٠ عامل	١٠٠ إلى ٥٠٠ عامل	أقل من ١٠٠ عامل	
٢٤٧	النوع الرابع (حجم العينة=٣٤)	النوع الثالث (حجم العينة=٥٧)	النوع الثاني (حجم العينة=٨٤)	النوع الأول (حجم العينة=٧٢)	٥ سنوات (١-٥)
١٩٦	النوع الثامن (حجم العينة=٥١)	النوع السابع (حجم العينة=٤٣)	النوع السادس (حجم العينة=٤٧)	النوع الخامس (حجم العينة=٥٥)	١٠ سنوات (١-١٠)
١٦١	النوع الثاني عشر (حجم العينة=٣٧)	النوع الحادي عشر (حجم العينة=٣٨)	النوع العاشر (حجم العينة=٤٢)	النوع التاسع (حجم العينة=٤٤)	١٥ سنوات (١-١٥)
١٢٥	النوع السادس عشر (حجم العينة=٣٠)	النوع الخامس عشر (حجم العينة=٣٤)	النوع الرابع عشر (حجم العينة=٢٨)	النوع الثالث عشر (حجم العينة=٣٣)	٢٠ سنوات (١-٢٠)
٧٢٩	١٥٢	١٧٢	٢٠١	٢٠٤	*

* عدد المنشآت صغيرة الحجم أكثر من عدد المنشآت كبيرة الحجم، وهذا أمر طبيعي .

** عدد المنشآت التي عمرها أطول أقل من عدد المنشآت الحديثة، وهذا أمر طبيعي .

التحليل

من الممكن اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الأولى عن وجود علاقة ذات اتجاه بين المقاييس المختلفة للجودة وأداء المنشأة باستخدام التحليل المساري . ويوضح الجدول رقم (٣) ترتيب مقاييس الجودة بالنسبة لكل نوع من هذه المنشآت حسب قوة العلاقة السببية .

جدول رقم (٣)

العلاقة السببية بين مقاييس الجودة وبين أداء المنشآت في الإمارات

المقاييس	تصنيف المنشأة	المقاييس	تصنيف المنشأة
رضاء الزبون رضاء العمال جودة الخدمات*	النوع (٩)	رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (١)
رضاء الزبون رضاء العمال جودة الخدمات*	النوع (١٠)	رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (٢)
رضاء الزبون رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (١١)	رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (٣)
رضاء الزبون رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (١٢)	رضاء الزبون* رضاء العمال* جودة الخدمات*	النوع (٤)
رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (١٣)	رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (٥)
رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (١٤)	رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (٦)
رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (١٥)	رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (٧)
رضاء الزبون* رضاء العمال جودة الخدمات	النوع (١٦)	رضاء الزبون* رضاء العمال* جودة الخدمات*	النوع (٨)

* أي أن هناك علاقة كبيرة بين المقياس وأداء المنشأة .

ووفقاً لنتائج اختبار الفرضيات فإن الفرضية الأولى لا يمكن قبولها، حيث إن هناك علاقات سببية (أي باتجاه) بين مقاييس الجودة وأداء المنشآت المختلفة المشتركة في الدراسة. ولكن النتائج تدل أيضاً على أن هذه العلاقات تختلف بحسب نوع التصنيف الذي تتبعه المنشأة .

ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات في هذا المجال كالتالي :

(١) بالنسبة للمنشآت التي تتصف بعمر طويل في الإمارات (النوع الثالث عشر إلى السادس عشر) هناك رؤية واضحة هي أن رضا الزبون هو أكبر المقاييس أهمية لتطوير وتحسين أداء المنشأة. والنتائج تدل أيضاً على أن عامل حجم المنشأة ليس له تأثير على أداء المنشأة بالنسبة للمنشآت تحت هذه التصنيفات .

(٢) بالنسبة للمنشآت التي تتصف بأنها في مقتبل العمر وصغيرة الحجم (النوع الأول، الثاني، الخامس، والسادس) أو كبيرة الحجم (النوع الثالث والسابع) يتبين أيضاً أن رضا الزبون هو المقياس الأهم لتحقيق معدلات أداء أفضل .

(٣) بالنسبة للمنشآت التي تتصف بأنها عريقة بعض الشيء ولكن صغيرة الحجم (النوع التاسع والعاشر) يتبين أن جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين هي أهم مقياس يؤثر في أداء المنشأة .

(٤) بالنسبة للمنشآت التي تتصف بأنها كبيرة الحجم ولكن عمرها قصير يتبين أن مقياس رضا الزبون ونوع الخدمة المقدمة يعتبران مهمان بالتساوي (النوع الرابع والثامن) .

(٥) أما بالنسبة للمنشآت الأخرى (الحادي عشر والثاني عشر) فيلاحظ عدم وجود مقياس متميز يؤثر في أداء المنشأة .

لكي نقوم باختبار الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة، فقد تم استخدام تحليل التمايز المدرجي (Stepwise) واعتبار أداء المنشأة كالمغير التابع، وبقية المؤشرات ضمن مقاييس الجودة الثلاثة كأنها المتغيرات المستقلة . الهدف من هذا الاختبار هو التعرف على المؤشرات التي بإمكانها التمييز بين المنشآت التي تطورت في أداءها وبين تلك المنشآت التي لم تتطور في أدائها (أي أداء أفضل و أداء أسوأ). وستوضح لنا نتائج هذا الاختبار إذا كان المديرون ضمن كل تصنيف للمنشآت لديهم نفس الانطباع في كيفية تطوير أو تحسين أداء المنشأة. وحسب ما هو واضح من الجدول رقم (٤) فإن المديرين في عشرة أنواع من المنشآت لديهم انطباع بأن رضا الزبون يعتبر أهم عامل (أو مقياس)

يؤثر (معنوية عالية) على أداء المنشأة، أما باقي المديرين في التصنيفات الخمسة الباقية فلديهم الانطباع بأن مزيجاً من رضا الزبون ورضا العمال والموظفين هو الذي يؤثر بشكل كبير على أداء المنشأة .

ويجب أن نلاحظ في هذا المجال أن تحليل التمايز المدرجي قام بالنظر إلى كل مؤشر من مؤشرات الجودة وذلك ضمن كل مقياس بدلاً من النظرة الشاملة لأبعاد الجودة حيث كان الوضع عند تطبيقنا للتحليل المساري .

وفي دراسة سابقة توصل باحثون إلى مؤشرات مختلفة وذلك حسب البلاد التي طبقت فيها الدراسة (أمريكا، تايبان)، وتغيرت هذه المؤشرات أيضاً باختلاف تصنيف الشركات (Madu, Kuei, and Lin, 1995) ونلاحظ في الدراسة الحالية أيضاً أن المنشآت - وحسب تصنيفها - لها انطباع مختلف عن المنشآت الأخرى حول كيفية النهوض بأداء المنشأة حسب مقاييس الجودة .

وبالإشارة إلى نتائج هذه الدراسات السابقة، وكذلك نتائج الجدول رقم (٤)، فإننا نستنتج أننا لا نستطيع رفض الفرضية الثانية، أو بمعنى آخر فإنه لا توجد مؤشرات عالمية يمكن تعميمها في كافة بلاد العالم وعلى كل المنشآت .

جدول (٤)

المؤشرات التي تميز بين أداء المنشآت (عال ومنخفض) حسب تحليل التمايز

Canonicl Correlation	Prob < Lambda	Wilk's	المتغيرات الداخلة	نوع المنشأة
0.827	0.0001	0.332	سعر السلعة (I)	النوع (1)
0.451	0.0021	0.235	الخدمات المقدمة (I)	
0.563	0.0015	0.421	مميزات السلعة (I)	
0.565	0.0016	0.442	شهرة الشركة (I)	
0.653	0.0021	0.347	سعر السلعة (I)	النوع (2)
0.437	0.0055	0.521	الخدمات المقدمة (I)	
0.371	0.0311	0.222	شهرة الشركة (I)	
0.821	0.0001	0.273	الاعتماد على السلعة (I)	
0.436	0.0032	0.325	الحوافز غير المادية (I)	
0.315	0.0920	0.311	سعر السلعة (I)	النوع (3)
0.553	0.0017	0.351	سعر السلعة (I)	النوع (4)
0.355	0.0221	0.229	الخدمات المقدمة (I)	
0.471	0.0068	0.261	الاعتماد على السلعة (I)	
0.322	0.0448	0.223	مميزات السلعة (I)	
0.359	0.0229	0.267	الحوافز غير المادية (I)	
0.337	0.0375	0.338	نوع القيادة (I)	
0.300	0.0483	0.411	طرق الترقية (I)	

Canonial Correlation	Prob < Lambda	Wilk's	المتغيرات الداخلة	نوع المنشأة
0.442	0.0035	0.327	سعر السلعة (I)	النوع (5)
0.419	0.0073	0.258	الخدمات المقدمة (I)	
0.322	0.0377	0.241	مميزات السلعة (I)	
0.310	0.0481	0.442	شهرة الشركة (I)	
0.451	0.0031	0.522	الخدمات المقدمة (I)	النوع (6)
0.362	0.0338	0.323	مميزات السلعة (I)	
0.367	0.0315	0.320	شهرة الشركة (I)	
0.456	0.0020	0.307	سعر السلعة (I)	النوع (7)
0.462	0.0021	0.225	سعر السلعة (I)	النوع (8)
0.460	0.0027	0.250	الخدمات المقدمة (I)	
0.335	0.0064	0.271	مميزات السلعة (I)	
0.367	0.0040	0.300	شهرة الشركة (I)	
0.371	0.0047	0.421	الحوافز غير المادية (I)	
0.255	0.0411	0.407	نظام الترقيات (I)	
0.811	0.0001	0.422	الوقت (السرعة) (I)	النوع (9)
0.801	0.0002	0.401	الالتزام والبهجة (I)	
0.321	0.0406	0.416	رد الفعل السريع (I)	
0.451	0.0031	0.437	الوقت (السرعة) (I)	النوع (10)
0.788	0.0001	0.406	رد الفعل السريع (I)	
0.306	0.0356	0.462	الخدمة الكاملة (I)	
0.808	0.0001	0.611	الوقت (I)	النوع (11)
0.776	0.0007	0.670	الوقت (I)	النوع (12)
0.805	0.0001	0.511	سعر السلعة (I)	النوع (13)
0.497	0.0022	0.501	الخدمات المقدمة (I)	
0.491	0.0029	0.332	مميزات السلعة (I)	
0.305	0.0306	0.109	شهرة الشركة (I)	
0.419	0.0065	0.506	سعر السلعة (I)	النوع (14)
0.423	0.0062	0.168	الخدمات المقدمة (I)	
0.272	0.0425	0.280	شهرة الشركة (I)	
0.805	0.0001	0.358	سعر السلعة (I)	النوع (15)
0.452	0.0026	0.531	الخدمات المقدمة (I)	
0.515	0.0015	0.236	مميزات السلعة (I)	
0.394	0.0034	0.231	شهرة الشركة (I)	
0.332	0.0044	0.781	سعر السلعة (I)	النوع (16)
0.710	0.0009	0.776	الخدمات المقدمة (I)	
0.330	0.0045	0.627	مميزات السلعة (I)	
0.320	0.0052	0.349	شهرة الشركة (I)	
0.317	0.0056	0.449	درجة الاعتماد (I)	

أما بالنسبة للفرضين الثالثة والرابعة بأن المديرين لديهم انطباع بأن هناك مؤشرات للجودة موحدة تؤثر على أداء المنشأة، فإننا لا يمكن أن نقبل الفرضيتين . فحسب بيانات الجدول (٤) فإننا

نلاحظ اختلاف المؤشرات وذلك حسب التصنيفات المختلفة للمنشآت . وقد يرجع هذا الاختلاف إلى تفاوت درجات الممارسة الخاصة بالجودة في هذه المنشآت وكذلك إلى عدم التفهم التام لماهية مؤشرات الجودة لدى المديرين .

النتائج والمناقشة

أوضح التحليل وجود عدة نتائج هامة يمكن أن نلخصها في الآتي :

(١) إن ممارسة الجودة حسب انطباع مديري الوسط في الإمارات تختلف عن مثيلاتها في الدول الأخرى، حيث نلاحظ أن مديري الوسط في الإمارات يرون أن رضا الزبون يعتبر البعد الرئيس أو العامل الرئيس المؤثر على أداء المنشأة (١٢ تصنيفاً من مجموع ١٦ حددت أن هناك علاقة كبيرة بين مقياس رضا الزبون وأداء المنشأة) . كما يلاحظ أن المنشآت التي لها عمر أكثر من ٢٠ سنة ترى أن درجة رضا الزبون ترتبط بشكل مباشر مع أداء المنشأة بغض النظر عن حجم المنشأة. ويلاحظ أيضاً أن المنشآت التي لها أقل من ١٠ سنوات في محيط الإمارات تركز بشكل رئيس على هذا البعد باعتباره المغذي الأساسي لأداء المنشأة .

ويلاحظ أيضاً أن البعد الثالث وهو "جودة الخدمات" يكاد يكون معدوماً كمؤشر أساسي في أداء المنشآت، حيث أن تصنيفين فقط من المنشآت رأيا أن العلاقة موجودة بشكل واضح، وهذا أمر قد يكون له عواقب وخيمة وخاصة أن الدولة بدأت تهتم كثيراً في الآونة الأخيرة ببرامج الجودة الشاملة على جميع المستويات . ويجب أن نضيف أيضاً أن المنشآت كبيرة الحجم (٥٠٠ وأكثر) لا ترى أن جودة الخدمات يمكن أن تمثل بعداً رئيساً في رفع مستوى أداء المنشأة. وخطورة الأمر تكمن في أن هذه المنشآت الكبيرة هي التي قد تمثل دعامة البناء الصناعي والخدمي لدولة الإمارات . ومن جهة أخرى توضح هذه النتائج أن مديري الوسط في المنشآت الكبيرة قد يفتقدون الوعي الكامل أو الرؤية الواضحة لأبعاد الجودة الشاملة . ويجب أن يعي هؤلاء المديرين أنه لا يمكن تحقيق درجة مناسبة من "رضا الزبون" دون تقديم خدمات ذات جودة عالية، فالتغني بتطبيق أسس الجودة الشاملة في المنشآت الكبيرة الحجم في دولة الإمارات يجب أن يبدأ بالتعرف عليها أولاً وقبل كل شيء .

من ناحية أخرى نلاحظ تصنيفين فقط رأيا أن "رضا العمال" له علاقة كبيرة بأداء المنشأة (منشآت كبيرة الحجم ولكن حديثة العمر مثل النوعين الرابع والثامن) . أي أن المنشآت الأخرى ترى أن مؤشر رضا العمال ليس له علاقة بأداء المنشأة . وهذا أمر خطير آخر يجب أن نقف عنده

لنستشف العواقب، فهذه النتيجة قد تعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر يكاد يكون مستحيلًا في محيط لا يعي أبداً أهمية درجة "رضاء العمال".

ونلاحظ من الدراسات الأخرى التي طبقت في الولايات المتحدة أن الإدارة تركز جهودها أولاً وقبل كل شيء على درجة رضاء العمال قبل أن تفكر جدياً في تطبيق برنامج شامل لإدارة الجودة . ويجب أن نذكر أيضاً أن السبب الأساسي الذي أدى إلى تدني مستوى الجودة في الولايات المتحدة هو عدم وجود الأمان الوظيفي للعمال، وبالتالي عدم وجود الدافع المؤثر لتقديم خدمات ذات جودة عالية من قبل العمال والموظفين . ويجب أن نضيف في هذا المجال أيضاً أن السبب في عدم الاهتمام "برضاء العمال" في معظم المنشآت العاملة في دولة الإمارات يكاد يكون نوعية العاملين في هذه المنشآت، حيث إنها تتكون من عمالة وافدة غير مواطنة . وبالتالي فإن الإدارة لا ترى في الطبقة العمالية صفة الاستمرارية فتكتفي برضاء محدود للعمال، وعلى المدى القصير فقط .

أما المنشآت الحديثة فتركز بشكل أساسي على درجة "رضاء الزبون" كعامل يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنشأة . وهذا يتوافق أيضاً مع الدراسات السابقة التي أجريت في الدول المتقدمة .

(٢) النتائج المستمدة من تحليل التمايز تشير إلى أنه عندما تنظر المنشآت إلى أهمية "رضاء العمال" كمؤثر على مستوى أداء المنشآت فإن هذه المنشآت تجذب فقط الحوافز غير المادية . وباستثناء منشآت الصنف الرابع فإن نظام "الترقية" لا ينظر إليه كمؤثر مباشر في "رضاء العمال". وهذه النتيجة مختلفة تماماً عن نتائج الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة والتي ترى أن الحوافز المادية والترقيات تعتبران العنصرين الأساسيين في رفع درجة "رضاء العمال".

(٣) المنشآت التي تنتمي إلى نفس التصنيف تختلف في انطباعها عن مدى أهمية العوامل المختلفة في رفع مستوى أداء المنشأة، فلو حظ أن "درجة رضاء الزبون" حصلت على درجات عالية بغض النظر نوعاً ما عن حجم المنشأة أو عمرها في محيط العمل في الإمارات . أما "رضاء العمال" أو "جودة الخدمات" فقد تم التركيز عليها فقط من قبل تصنيفات محددة من المنشآت (التصنيفان ٤ و ٨ لرضاء العمال وهي منشآت كبيرة الحجم، والتصنيفان ٩ و ١٠ لجودة الخدمات وهي منشآت صغيرة الحجم) .

وفي هذا المجال نذكر أن هناك ثلاثة تصنيفات لم تراعى أيّاً من الأبعاد الثلاثة كمؤثرات لرفع مستوى الأداء، وهذه التصنيفات هي ٣، ٧، ١١، ١٢. وهذه منشآت كبيرة الحجم نوعاً ما ولها عمر أقل من ٢٠ سنة في الإمارات .

نلاحظ أيضاً أن عامل "سعر السلعة" يلعب دوراً هاماً في معظم التصنيفات كعامل أساسي في تمييز المنشآت كمنشآت "الأداء العالي" أو "الأداء المنخفض" . وهذه أيضاً نتيجة مغايرة لنتائج الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة والتي لا تركز على سعر السلعة لرفع مستواها . أما النتيجة المغايرة الأخرى فهي عدم إدراك المديرين في الإمارات لأهمية عامل "القيادة" كمسبب رئيس يميز المنشآت، حيث توضح أرقام الجدول رقم (٤) أن متغير "سعر السلعة" يتمتع بمعنوية إحصائية في معظم التصنيفات .

وهناك دراسات كثيرة تشير إلى أنه عندما تُفتقد "القيادة" في المؤسسات كعامل مهم في التخطيط الاستراتيجي فإن تطبيق برامج الجودة الشاملة يصيبه نوع من الانهيار، وبالتالي فإن هذه المنشآت تتصف بأنها لا تمتلك الرؤية الواضحة لرسالتها .

(٤) تعتبر هذه الدراسة خطوة أخرى في تطوير أبعاد الجودة بشكل يتميز بمصداقية عالية يمكن الاعتماد عليها (Reliability and Validity) وربط هذه الأبعاد بمستوى أداء المنشآت . فقد تم الاعتماد على ١٦ تصنيفاً مختلفاً في هذه الدراسة . والطريقة التي اتبعت في هذا التصنيف قدمت معلومات جديدة عن الدراسات المختلفة التي عنيت بالجودة، ويمكن الاعتماد على هذه التصنيفات في الدراسات المستقبلية وخاصة في بيئات العمل التي تشابه الإمارات .

(٥) البيانات في الجدول (٣) والجدول (٤) تحدد العوامل التي تميز بين منشآت الأداء العالي ومنشآت الأداء المنخفض، ومقارنة بالدراسات الأخرى التي أجريت في الدول الغربية ودول شرق آسيا فإن تركيز المنشآت على هذه العوامل يختلف من دولة إلى أخرى . وهذه النتيجة قد تدل على أنه قد لا تكون هناك مؤشرات عالمية لتحسين مستوى المنشآت عن طريق ممارسات الجودة . وهذه النتيجة مهمة جداً حيث أن منشآت الولايات المتحدة الأمريكية استفادت من ممارسات الجودة المطبقة في المنشآت اليابانية لتطبيقها في منشآتها . وهذا يعني أنه بالرغم من أن المنشآت تستطيع الاستفادة من تجارب المنشآت في دول أخرى من حيث ممارسات الجودة إلا أنه في غاية الأهمية

خلق الإدراك الواعي لدى المديرين حتى يمكن تطبيق هذه الممارسات بطريقة شاملة وفعالة وذلك من خلال البرامج التدريبية المكثفة .

(٦) توضح النتائج أيضاً أن حجم المنشأة وعمرها قد يؤثران على إدراك المديرين فيها بأهمية ممارسات الجودة، وبالتالي فإنه يجب على المنشآت أن تتعرف على مدى اختلافها عن المنشآت الأخرى فتحاول إدراك هذا "التفرد" ورسم خطط مستقبلية في ممارسات الجودة تعكس ذلك لكي ترفع من مستوى أدائها .

والخلاصة أن النتائج تدل على أن إدراك مديري الوسط في منشآت الإمارات يشوبه الغموض بشأن العلاقة بين أبعاد الجودة وبين أداء هذه المنشآت . فيجب على المديرين في المستويات القيادية وضع برامج واضحة المعالم لرفع مستوى الإدراك هذا، فهناك تناقض كبير بين السياسات المختلفة التي تدعو إليها الحكومة في شأن تطبيق برامج الجودة الشاملة من جهة وبين الممارسات "الحقيقية" في المنشآت الصناعية في الإمارات من جهة أخرى .

ويجب على هذه المنشآت أن تعي أنه لا يمكن خلق محيط مستقر لممارسة برامج الجودة الشاملة إلا إذا تم التركيز على "إرضاء العمال" كبعد أساسي لإنجاز هذه البرامج حيث تدل نتائج الدراسة على أن العوامل التي تسبب "إرضاء العمال" في الإمارات مختلفة تماماً عن الدول المتقدمة الأخرى فلا تستند إلى الحوافز المادية أو الترقيات . وبالتالي فإن المسؤولين ومتخذي القرارات الصناعية في الدولة يجب أن يقوموا بإعادة النظر في التركيبة العمالية في مصانع الدولة ومدى جدية المنشآت الصناعية العاملة في الدولة في "إرضاء عمالها" في سبيل إنجاح برامج الجودة الشاملة .

References

- Ballatuan, J., Engardio, P., Curry, L., and Binhorn, B.** (1993) China: The Emerging Economic Powerhouse of the 21st Century, *Business Week*, pp. 54- 68.
- Badri, M.** (1992) "A Conceptual Framework for Quality Control in the United Arab Emirates", *Journal of Industrial Cooperation in the Arabian Gulf (Al Ta'awon Al Sina'e)*, No. 47, (January) 1992, pp.3-27.
- _____, (1994) Determinants of Total Quality Management in the United Arab Emirates' Organizations, *Arab Journal of Administrative Sciences*, 1(2), pp. 331-379.
- _____, (1995) "A Study of Measuring the Critical Factors of Quality Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 2, pp.39-56.
- _____, (1997) "Environmental Challenges, Production Strategies and Performance of Firms Operating in the UAE: A Path Analytic Framework", *Derasat, The Deanship of Research, University of Jordan*, Vol. 24, No. 1, pp. 227-249.
- Blauw, J. N., and During, W. E.** (1990) Adoption of an Organizational Innovation: Total Quality Control in Industrial Firms, *International Journal of Production Research*, 28 (10), pp. 1831-1846.

- Brannen, M.**, (1995) Does Culture Matter? In **J. K. Liker, J. E. Ettlie and J. C. Campbell (Eds.)**, *Japanese Technology Management Practices*, New York: Oxford University Press.
- Brau, P. A.** (1970) A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, **35**, pp. 211-218.
- Benson, G. P., Saraph, J. V., and Schroeder, R. G.** (1991) The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation, *Management Science*, **37** (9), pp. 1107-1124.
- Cheng, J. L.** (1994) Notes on the Concept of Universal Knowledge in Organizational Science: Implications for Cross-National Research. *Management Science*, **40** (1), pp. 162-168.
- China External Trade Development Council.**, (1991) *Doing Business with Taiwan*, Republic of China, Taipei, Taiwan: CETRA.
- Deming, W. F.** (1985) Transformation of Western Style Management. *Interfaces*, **15**(3), pp. 6-11.
- _____, (1993) *The New Economies for Industry, Government, and Education*. Cambridge, MS: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Garvin, D. A.** (1984) What Does "Product Quality" Really Mean? *Sloan Management Review*, **26**(1), pp. 25-43.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K.** (1994) Competing for the Future, *Harvard Business Review*, **72**(4), pp. 122-128.
- Hayes, B. E.** (1992) *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaire*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Heaphy, M. and Gruska, G.** (1995) *The Malcolm Baldrige National Quality Award*, Reading, MA.: Adison Wisely.
- Juran, J. M.** (1993) Made in USA: A Renaissance in Quality, *Harvard Business Review*, **71**(4), pp. 42-50.
- Kano, N. A.**, (1993) Perspective on Quality Activities in American Firms, *California Management Review*, **35** (3), pp. 12-31.
- Kuei, C. H., and Madu, C. N.** (1995) Management's Perception of Factors Associated with Quality Dimensions for the Different Types of Firms, *Quality Management Journal*, **2**(3), pp.67-80.
- Madu, C. N., Kuei, C H., and Jacob, R.** (1996) An Empirical Assessment of the Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance, *International Journal of Production Research*, **45**(5), pp. 78-101.
- Madu, C. N., Kuei, C H., and Lin, C. A** (1995) Comparative Analysis of Quality Practices in Manufacturing Firms in the US and Taiwan, *Decision Sciences*, **26**(5), pp. 621-635.
- Ostroff, C.** (1992) The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, **77**(6), pp. 963-974.
- Randall, R.** (1995) *Randall's Practical Guide to ISO 9000*, Reading, MA.: Adison Wisely.
- Rhodes, L. A.** (1992) On the Road to Quality. *Educational Leadership*, **49**(6), pp. 76- 80.
- Rubinstein, S. P.** (1993) Democracy and Quality as an Integrated System, *Quality Progress*, pp. 5 1-55.
- Saraph, J. V., Benson, G. P., and Schroeder, R. G.** (1989) An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management, *Decision Sciences*, **20**(4), pp. 810-829.
- Schlesinger, L. A., and Heskett, J. L.** (1991) How Does Service Drive the Service Company? *Harvard Business Review*, **69**(6), pp. 148-149.
- The Conference Board.** (1994) *Does Quality Work? A Review of Relevant Studies*. New York: Report Number 1043.
- The US General Accounting Office.** (1994) *Management Practices: US Companies Improve Performance through Quality Efforts*, Washington, DC: U. S. Government Printing Office.
- Vickery, S. K., Droge, C., and Markland, R. F.** (1993) Production Competence and Business Strategy: Do they Affect Business Performance? *Decision Sciences*, **24**(2), pp. 435-455.
- Wilkinson, A., and Witcher, B.** (1993) Holistic Total Quality Must Take Account for Politic Process. *Total Quality Management*, **4**(1). pp. 47-56.
- Waterman, R. H., Waterman, J. A., and Collard, B. A.** (1994) Toward a Career-Resilient Workforce, *Harvard Business Review*, **72**(4), 87-95.
- Wiele, T. V., Dale, B. G., Timmers, J., Bertsch, B., and Williams, R. T.** (1993) Total Quality Management: A State of the Art Survey of European `Industry'? *Total Quality Management*, **4**(1), pp. 23-38.

Multivariate Constructs for Quality and Organizational Performance: A Case Study of UAE Manufacturing Firms

MASOOD ABDULLAH BADRI

*Associate Professor of Production & Operations Management
Faculty of Administration and Economics
United Arab Emirates University*

ABSTRACT. The paper attempts to determine if there is a causal relationship between multivariate constructs of quality and organizational performance.

The study explores the extent of such relationships as well as it identifies the presence of key indicators within each quality construct for sixteen types of firms classified based on age and size. The sample consists of middle managers from industrial firms in the United Arab Emirates (UAE).

The study found a significant causal relationship between quality constructs and organization performance. These relationships are different for the sixteen types of firms. A Further breakdown of the quality constructs identified the key indicators within each construct that discriminate between "better performers" and "lesser performers". The study shows that UAE firms use different quality practices than those practiced by American firms and other Asian firms.