

## إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل

(دراسة ميدانية)

محمد الأمين أحمد فواتيح

تحت إشراف بوحفص مباركي

مخبر الأرغونوميا والوقاية من الأخطار، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران 2.

الأيزو، وتوفير المناخ الملائم لإقامة وإنشاء جودة (نوعية) حياة عمل مثلى يمكن من خلالها تحقيق ما تريده المنظمة وما تصبو إليه في الأجل الطويل" (الصرن، 2001، ص. 108).

"أصبح مدخل إدارة الجودة الشاملة وصولاً للتوافق مع متطلبات الأيزو 9000 ضرورة ملحة لمؤسساتنا العربية في مواجهة متغيرات تكنولوجيا اقتصادية عالمية وقد شكلت هذه المتغيرات تحديات لها أثرها على فعالية المؤسسة ونصيبها السوقى محلياً وخارجياً" (آل ثاني، 2008، ص. 53). ومن بين الأسباب التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجودة العمل (حامد، 2009، ص. 200).

في الجزائر تشير الإحصائيات إلى أن 167 مؤسسة جزائرية تحصلت على شهادة ضمان الجودة إيزو 9000، وست مؤسسات أخرى على شهادة ضمان الجودة إيزو 14000 وخمس مؤسسات على وشك الحصول على شهادة ضمان الجودة إيزو 22000 (حوام، 2015، ص. 11).

وقد حاولت هذه الدراسة التحقق من علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل في مؤسستين تابعتين للقطاع العام حاصلتين على شهادة الأيزو 9001: 2008، ذلك لأن الدراسات تشير حسب "مارتينز وآخرون" (Martins et al., 2013) إلى أن هناك استثمارات ضئيلة من المؤسسات العامة في جودة حياة العمل.

### 1.1- تساؤلات البحث:

من أجل تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل، تم طرح السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور"؟  
يتفرع عن هذا السؤال السؤالين التاليين:

هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور"؟

### 1- مقدمة:

"من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حظيت باهتمام المنظمات المختلفة في مجال إنتاج السلع والخدمات مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM) وتتسابق المنظمات في العالم إلى الأخذ بهذا المفهوم لما يحققه من مزايا تنعكس على جودة ما تقدمه من سلع وخدمات، حتى أنه أصبح في كثير من الدول شعاراً تعمل به، فالهدف هو الوصول في النهاية إلى جودة الحياة (Quality Life)" (الحداد، 2003، ص. 129).

كما تغيرت ثقافة العمل بشكل كبير في السنوات الأخيرة، فالمفهوم التقليدي للعمل لتحقيق الاحتياجات الأساسية للبشر واجه أيضاً تغيرات. لأن الاحتياجات الأساسية استمرت في التنوع والتغيير وفقاً لتطور نظام العمل ومستويات معيشة القوى العاملة. لاحظ "سيلان واسماعيل" (Seelan & Ismael, 2008)، أنه منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين حتى الآن، واجه العاملون تحديات تقليص وإعادة هيكلة الشركات. ونتيجة لذلك تعود جودة حياة العمل إلى الظهور حيث يسعى الموظفون إلى المزيد من المعنى في عملهم. إلى جانب ذلك، فمع ارتفاع مستويات التعليم والتطلعات المهنية مع تباطؤ النمو الاقتصادي الحالي وانخفاض فرص التقدم، بطبيعة الحال، تزايد المخاوف حول جودة حياة العمل. (In: Kiriago & Bwisa, 2013, p. 291)

يرى كل من "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012, p. 149) أن جودة حياة العمل تلعب دوراً حيوياً في إدارة الموارد البشرية.

فجودة حياة العمل تسعى لتطوير تعزيز واستخدام الموارد البشرية على نحو فعال، وتحسين جودة المنتجات، والخدمات والإنتاجية وتقليل تكلفة الإنتاج لكل وحدة من الناتج وتلبية الاحتياجات النفسية للعمال لتقدير الذات، والمشاركة، والاعتراف، وما إلى ذلك، وتحسين جودة حياة العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.

"إن من واجب كل منظمة وشركة مهما كان نوعها، أو حجمها، وطبيعة عملها، أن تسعى لبناء استراتيجيات متميزة لجودة سلعها وخدماتها بحيث تتفق مع المتغيرات والظروف العالمية السائدة، وأن تعمل على الاهتمام بالموصفات القياسية الصادرة عن منظمة

هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور"؟

### 2.1- فرضيات البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضية رئيسية وينبثق منها فرضيتين فرعيتين وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور".

يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيتين التاليتين:

- توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices) وجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور".

- توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices) وجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور".

### 3.1- هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في مؤسستي "هيبروك" و"سيور".

### 2- مراجعة الأدبيات:

#### 1.2- إدارة الجودة الشاملة:

"لقد حظي موضوع الجودة الشاملة بمزيد من الاهتمام في الآونة الأخيرة، سواء في الدول المتقدمة أم الساعية للنمو، ويبدو ذلك واضحا من خلال تعدد الدراسات التي تناولته من جانب عدة (العويسي، 2011، ص. 99).

فدراسة "رحمن وبولوك" (Rahman&Bullock, 2005) للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة المعنوية، إدارة الجودة الشاملة المادية، والأداء التنظيمي توصلت إلى تحديد بعدين رئيسيين لإدارة الجودة الشاملة، ولكل بعد منها عدة أبعاد. البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM) (التزام القوى العاملة، والرؤية المشتركة، والتركيز على العملاء، واستخدام الفرق، وتدريب العاملين، والعلاقات التعاونية مع المورد). البعد الثاني: إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) (تكنولوجيات الحاسوب، ومبادئ الإنتاج الآني، واستخدام التكنولوجيا، وعناصر تمكين التحسين المستمر).

ومن خلال دراستهما لأثر العوامل السياقية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة قام "صادق اوغلو وزهير" (Sadikoglu& Zehir, 2008) بتحديد متغيرات إدارة الجودة الشاملة في: القيادة، وإدارة

العاملين، والمعلومات والتحليل، وإدارة الموردين، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر. واستخدما في الدراسة منهج المسح بحيث أرسلتا 500 استبياناً لشركات معتمدة لشهادة الإيزو 9001:2000 (ISO 9001:2000) في مختلف الصناعات في منطقة مرمرة في تركيا سنتي 2005 و2006. أظهرت النتائج أن حجم الشركة يؤثر إحصائياً تأثيراً كبيراً على ممارسات إدارة الجودة الشاملة. فالشركات الكبيرة طبقت ممارسات إدارة الموظفين، والمعلومات والتحليل، وإدارة الموردين، والتحسين المستمر بصورة أكثر كثافة من الشركات الصغيرة. وأظهرت النتائج أيضاً أن نوع الشركة لا يؤثر إحصائياً تأثيراً كبيراً على ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وكان الاستثناء الوحيد أن شركات التصنيع طبقت ممارسات المعلومات والتحليل بشكل أكبر من شركات الخدمات.

يشير "داود ويوسف" (Daud&Yusoff, 2011) في دراستهما لتأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية في إدارة المعرفة: بماليزيا، إلى أن عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Factors) تتمثل في: قيادة الإدارة العليا والالتزام، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، وإدارة الموارد البشرية والإندماج، وإدارة الموردين. وعوامل إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Factors) تتمثل في: استخدام التكنولوجيا والأداء المقارن (benchmarking)، وإدارة العمليات والابتكار.

وفي نفس السياق، جاء في الدراسة التي قام بها "شاهين ودابستاني" (Shahin & Dabestani, 2011) حول "دراسة جدوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أساس العوامل المعنوية"، أن عوامل إدارة الجودة الشاملة المعنوية (TQM soft factors) تتمثل في: القيادة الملتزمة، والاعتماد والاتصالات، وتوثيق العلاقات مع العملاء، وتوثيق العلاقات مع الموردين، والأداء المقارن (benchmarking)، وزيادة التدريب، والتنظيم المفتوح، وتمكين العاملين، وذهنية صفر عيوب (Zero Defect Mentality)، وتحسين العمليات.

ومن خلال دراسته لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة "المعنوية" و"المادية" على الصيانة الانتاجية الشاملة في شركات التصنيع الأردنية، قام "عبد الله" (Abdallah, 2013) بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft TQM Practices)، في: التركيز على العملاء، والتدريب، وقيادة الإدارة العليا، وإدارة القوى العاملة، وعلاقات الموردين. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM Practices)، في: التحسين المستمر، ومعلومات التغذية الراجعة، وضبط العمليات الإحصائي، وإدارة العمليات، والأدوات والتقنيات.

وفقاً للدراسات السابقة، يمكن تصنيف أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية في الجدول التالي:

### جدول رقم (1) يبين تصنيف أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية

الأبعاد	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	
	أبعاد ممارسات إدارة الجودة المعنوية	أبعاد ممارسات إدارة الجودة المادية
"رحمن وبولوك" (Rahman&Bullock, 2005)	التزام القوى العاملة، والرؤية المشتركة، والتركيز على العملاء، واستخدام الفرق، وتدريب العاملين، والعلاقات التعاونية مع الموردين.	تكنولوجيات الحاسوب، ومبادئ الانتاج الآني، واستخدام التكنولوجيا، وعناصر تمكين التحسين المستمر.
"فوتوبولوس وبسوماس" (Fotopoulos & Psomas, 2009)	التزام الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، واندماج العاملين، وإدارة الموردين، والتركيز على العملاء، وتوجيه العمليات، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وتنمية الموارد البشرية.	رسم التخطيطي للسبب والأثر، ورسم التخطيطي للتشتت، ورسم تخطيطي لتقارب، ورسم تخطيطي للعلاقات، وتحليل مجال القوى، ومخطط التشغيل، وخرائط المراقبة، ونشر وظيفة الجودة، والأنماط الفاشلة وتحليل تأثيرها.
"داود ويوسف" (Daud&Yusoff, 2011)	قيادة الإدارة العليا والالتزام، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، وإدارة الموارد البشرية والإندماج، وإدارة الموردين.	استخدام التكنولوجيا والأداء المقارن (benchmarking)، وإدارة العمليات والابتكار.
"شاهين ودابستاني" (Shahin & Dabestani, 2011)	القيادة الملتزمة، والاعتماد والإتصالات، وتوثيق العلاقات مع العملاء، وتوثيق العلاقات مع الموردين، والأداء المقارن (benchmarking)، وزيادة التدريب، والتنظيم المفتوح، وتمكين العاملين، وذهنية صفر عيوب (Zero Defect Mentality)، وتحسين العمليات.	التحسين المستمر، ومعلومات التغذية الراجعة، وضبط العمليات الإحصائي، وإدارة العمليات، والأدوات والتقنيات.
"عبد الله" (Abdallah, 2013)	التركيز على العملاء، والتدريب، وقيادة الإدارة العليا، وإدارة القوى العاملة، وعلاقات الموردين.	التحسين المستمر، ومعلومات التغذية الراجعة، وضبط العمليات الإحصائي، وإدارة العمليات، والأدوات والتقنيات.
"الخليلي وصبري" (Al-Khalili&Subari, 2013)	القيادة، وبيان الرؤية والخطة، والتقييم، ومشاركة العاملين، والتقدير والمكافأة، والتعليم والتدريب، والتركيز على العملاء.	إدارة جودة الموردين، والتحكم في العمليات وتحسينها، وتصميم المنتج، وتحسين نظام الجودة، واستخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في حالة الشراء، واستخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في حالة الإنتاج، واستخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في حالة البيع، واستخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في حالة خدمة العملاء.
"الناصر وآخرون" (ALNasser et al., 2013)	إدارة العمليات، وجودة المعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي.	إدارة العمليات، وجودة المعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي.
"مرداني وآخرون" (Mardani et al., 2013)	القيادة، ووفاء العاملين، واندماج العاملين، والتدريب والتعليم، وسياسة الجودة الاستراتيجية، والتركيز على العملاء.	إدارة العمليات، وجودة المعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي.
"تسنع وآخرون" (Zengen et al., 2015)	المجموعات الصغيرة لحل المشاكل، واقتراحات العاملين، والتدريب ذا الصلة بمهام العاملين.	إدارة العمليات، وجودة المعلومات.

وتعويض العاملين. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية في: المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

### 2.2- جودة حياة العمل:

من خلال جدول رقم (1) يمكن تصنيف ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية في: التزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشاكل، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء،

تكشف الأدبيات بأن هناك نماذج مختلفة لتناول موضوع جودة الحياة في العمل قد اقترحت من قبل العديد من المؤلفين والباحثين. كون التنبؤ أو دراسة متغيرات جودة حياة العمل يعتمد على المناهج المعتمدة لتحسين وضع جودة حياة العمل على المستوى التنظيمي (Moghimi et al., 2013, p.127).

فدراسة "سرحي وآخرون" (Sirgyet al., 2001) حول "قياس جديد لجودة حياة العمل على أساس نظريات إشباع الحاجة والامتداد (spillover theories)"، قامت بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في سبعة حاجات رئيسية، ولكل بعد منها عدة أبعاد فرعية؛ هي: (أ) حاجات الصحة والأمان (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل وخارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة)، (ب) الحاجات الاقتصادية والعائلية (الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى)، (ج) الحاجات الاجتماعية (الجماعية في العمل ووقت الفراغ من العمل)، (د) حاجات تقدير الذات (الاعتراف والتقدير للعمل داخل المنظمة وخارج المنظمة)، (هـ) حاجات تحقيق الذات (تحقيق إمكانات الفرد داخل المنظمة وبقدر كبير من الكفاءة)، (و) الحاجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية والمهنية)، و (ز) الحاجات الجمالية (الإبداع في العمل وكذلك الإبداع الشخصي والجمالية العامة).

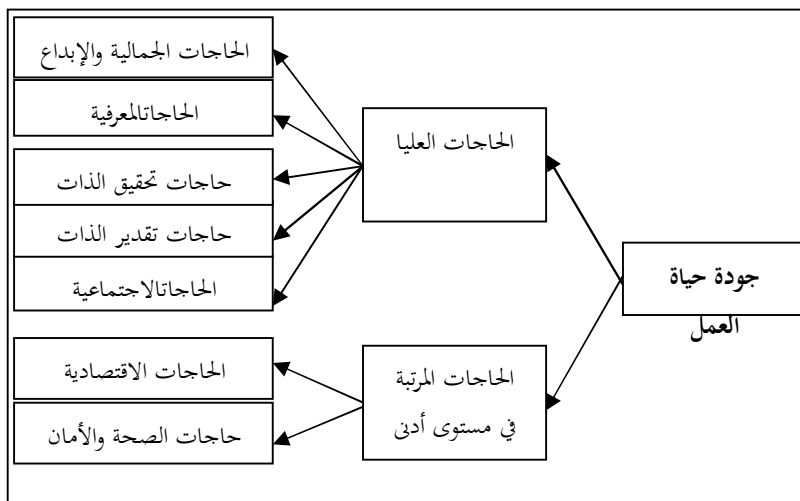
ومن خلال دراستهم حول "مزيد من التحقق من صحة قياس جودة حياة العمل على أساس الحاجات: شواهد من ممارسي التسويق"، قام "لي وآخرون" (Lee et al., 2007) بتصور بناء جودة حياة العمل من حيث رضا الموظفين مع مجموعتين من الحاجات الرئيسية: الحاجات العليا والحاجات المرتبة في مستوى أدنى. تشمل

الحاجات المرتبة في مستوى أدنى: حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية. وتشمل الحاجات العليا: الحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية.

تشير مرسي (2010) في دراستها "لأثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل"، أن لجودة حياة العمل بعدين رئيسيين ولكل بعد منهما أبعاد فرعية كالآتي: (1) إشباع الحاجات منخفضة المستوى: (أ) إشباع الحاجة إلى الصحة والأمان؛ (ب) إشباع الحاجات الأسرية والاقتصادية. (2) إشباع الحاجات مرتفعة المستوى: (أ) إشباع الحاجات الاجتماعية؛ (ب) إشباع الحاجة إلى تقدير الذات؛ (ج) إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات؛ (د) إشباع الحاجات المعرفية؛ (هـ) إشباع الحاجات الجمالية.

قام "مارتا وآخرون" (Marta et al., 2013) من خلال دراستهم حول "تصورات حول الأخلاق المؤسسية وجودة حياة العمل: مقارنة بين مديري التسويق تايلانديين وأمريكيين"، بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في الحاجات العليا والحاجات المرتبة في مستوى أدنى، ولكل منهما عدة أبعاد، بحيث تتمثل أبعاد الحاجات المرتبة في مستوى أدنى في: حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية؛ بينما الحاجات العليا تتمثل أبعادها في: الحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية.

وبناء على ما تقدم يمكن تصنيف أبعاد جودة حياة العمل في الشكل التالي:



شكل رقم (1) يبين تصنيف أبعاد جودة حياة العمل

### 3.2- علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل:

تجمع الدراسات على تأكيد الأهمية الأساسية للثقافة التنظيمية لجودة حياة العمل لمبادرات الجودة الشاملة، وهو ما ذهب إليه "جيمس" (James, 1992) في دراسته حول "جودة حياة العمل وإدارة الجودة الشاملة"، حيث قام ببحث ملامح ثقافة الالتزام بجودة حياة العمل جنباً إلى جنب مع مفاهيم موروثة تقنياً جديدة وشبه جديدة والتي تشكل معاً إدارة الجودة الشاملة.

يشير "كرياكو بويوسي" (Kiriago & Bwisa, 2013, p. 292) إلى أن هناك اتفاق على أن جودة حياة العمل هي ماثلة من الناحية المفاهيمية لرفاهية (well-being) الموظفين ولكن تختلف عن الرضا الوظيفي والذي يمثل فقط مجال مكان العمل. وفي هذا السياق قام "كيفيماكي وآخرون" (Kivimäki et al., 1997) بدراسة للإجابة على السؤال التالي: "هل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يغير الرفاهية (wellbeing) والمواقف المتعلقة بالعمل للعاملين في الرعاية الصحية؟" في عيادة جراحية حاصلة على جائزة إدارة الجودة الشاملة، بهدف استكشاف أثر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على الرفاهية والتصورات المتعلقة بالعمل بين العاملين في المستشفى. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يغير بالضرورة الرفاهية (من حيث الرضا الوظيفي، ودوافع العمل، والالتزام التنظيمي) والتصورات المتعلقة بالعمل (بما في ذلك وضوح الهدف والعمليات، والانفتاح للاتصالات، ومدى المشاركة والابتكار، ودرجة الاستقلالية) للموظفين. وخلصت الدراسة إلى ظهور مشاكلة في الالتزام بإدارة الجودة الشاملة بين الأطباء.

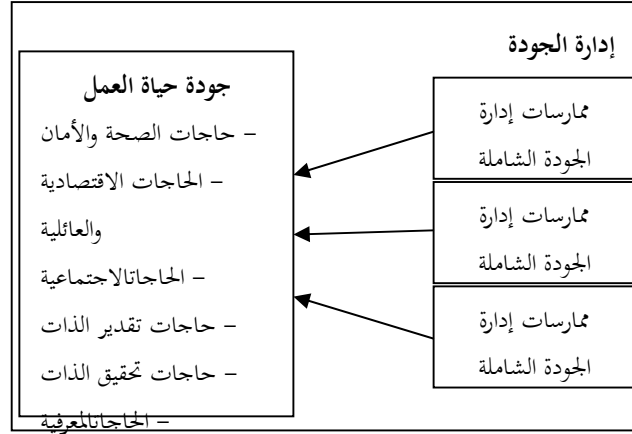
كما قامت "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999) بدراسة حول "الأرغونومية الكلية (macroergonomics) وإدارة الجودة الشاملة: كيفية تحسين جودة حياة العمل؟"، وجاء فيها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: (1) التركيز على العملاء، و(2) التحسين المستمر والتعلم، و(3) فرق العمل والنسق التنظيمي. ومؤشرات جودة حياة العمل تتمثل فيما يلي: (1) الاتجاهات (الرضا، والحافز، والالتزام)، و(2) الأداء، و(3) التعب عن العمل، والتسرب الوظيفي، و(4) الضغط، والاجهاد، و(5) الصحة.

وفي نفس السياق قام "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2013) بدراسة للإجابة على السؤال التالي: "هل تحسن إدارة الجودة الشاملة جودة حياة العمل للموظفين؟ أدلة تجريبية من شركات التصنيع في ماليزيا".

حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 202 شركة من شركات التصنيع الماليزية المعتمدة لشهادة الأيزو 9001 (ISO9001). وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (القيادة، وإدارة العمليات، والمعلومات والتحليل، والتركيز على العملاء) لها تأثير على جودة حياة العمل للموظفين. غير أن، ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي) لم تظهر أي ارتباط كبير مع جودة حياة العمل للموظفين، مما يعني أن كلا المتغيرين لا يوفران فرصاً واسعة للموظفين لتحقيق توازن أفضل في العمل والحياة. وقد أعطت هذه الأدلة البحثية المديرين فهماً أفضل عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنية الواجب اتخاذها لتحسين جودة حياة العمل للموظفين. وبالتالي، يمكن ضمان مستوى أعلى من جودة حياة العمل من خلال زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو بمثابة ميزة تنافسية، وضمان النجاح التنظيمي.

ومن خلال دراستهما "لآثار ممارسات إدارة الجودة على رفاهية (well-being) الموظفين" قام "ليو ليو" (Liu & Liu, 2014) باستكشاف العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة ورفاهية الموظفين. حيث اقترحا في نموذجهما المفترض أن ممارسات إدارة الجودة تغير خصائص مكان العمل، وتؤثر على الموظفين، وتقوم بتحسين المواقف المتعلقة بالعمل ونتائج حياة العمل. ودعمت النتائج التي توصلوا إليها النموذج المفترض، الذي اقترحا أن ممارسات إدارة الجودة لا تؤدي فقط إلى زيادة الالتزام للموظفين والرضا الوظيفي، ولكنها أيضاً تقلل العبء والعمل وضغوط العمل. ووفقاً لجاد الرب (2008، ص. 128) يمكن القول بصفة عامة أن جودة حياة العمل هي من الاستراتيجيات الأساسية، بل أهم الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة، وأن الجودة الشاملة إذا ما تحققت تؤدي إلى تحقيق معدلات أفضل في جودة حياة العمل.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على متغيرات موضوع الدراسة وفي تحديد أبعادها، ويوضح شكل رقم (2) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث.



شكل رقم (2) يبين النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

### 3- منهجية البحث:

#### 3.1- مكان وزمان إجراء الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية ابتداء من يوم 02 نوفمبر 2015 إلى غاية 15 ديسمبر 2015 بمؤسستين عموميتين ذات طابع خدماتي بولاية وهران تابعتين للقطاع الاقتصادي الجزائري حاصلتين على شهادة الأيزو 9001: 2008، وهما شركة هيبروك للنقل البحري (Hyproc Shipping Company) وشركة سيور للمياه والصرف الصحي لوهران (La Société de l'eau et de l'Assainissement d'Oran (SEOR)).

#### 3.2- منهج الدراسة:

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ملائمته لطبيعة البحث وذلك لتحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وذلك من وجهة نظر العاملين بالمؤسستين محل الدراسة.

#### 3.3- عينة الدراسة ومواصفاتها:

كان عدد أفراد الدراسة الميدانية مئة (100) فرد من إطارات عليا، وإطارات ومتحكمين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مختلف مصالح المؤسستين محل الدراسة. بلغ عدد الذكور (58) (58%) من عينة الدراسة وعدد الإناث (42) (42%). أما الفئات العمرية، بلغ عدد من تتراوح أعمارهم "من 21 إلى 30 سنة" (22) (22%) من عينة الدراسة، ومن تتراوح أعمارهم "من 31 إلى 40 سنة" (53) (53%)، ومن تتراوح أعمارهم "من 41 إلى 50 سنة" (16) (16%)، بينما من تتراوح أعمارهم "51 سنة أو أكثر" (9) (9%). بالنسبة للمستوى التعليمي، (2) (2%) من عينة الدراسة مستواهم التعليمي "ابتدائي"، و(11) (11%) مستواهم التعليمي "ثانوي"، و(87) (87%)

مستواهم التعليمي "جامعي". أما الحالة العائلية، (27) (27%) من عينة الدراسة "عزبا"، و(66) (66%) "متزوجين"، و(7) (7%) "مطلقين". أما بالنسبة لسنوات الخبرة في العمل، (58) (58%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل "أقل من 10 سنوات"، و(32) (32%) تتراوح سنوات خبرتهم "من 10 إلى 19 سنة"، و(9) (9%) تتراوح سنوات خبرتهم "من 20 إلى 29 سنة"، و(1) (1%) تتراوح سنوات خبرتهم "من 30 إلى 39 سنة". أما بالنسبة لسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، (35) (35%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في المؤسسة محل الدراسة "أقل من 5 سنوات"، و(33) (33%) تتراوح سنوات خبرتهم "من 5 إلى 9 سنوات"، و(32) (32%) سنوات خبرتهم "10 سنوات أو أكثر". أما الفئة الاجتماعية المهنية، (16) (16%) من عينة الدراسة من "الإطارات العليا"، و(73) (73%) من "الإطارات"، و(11) (11%) من "المتحكمين".

#### 4.3- أدوات الدراسة:

تمثلت في استبيانين، تم بناؤهما لقياس متغيرات البحث:

##### أ- استبيان إدارة الجودة الشاملة:

تم بناء استبيان يحتوي على (83) فقرة ذات اتجاه موجب لقياس متغير إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على الدراسات التالية: (Abdallah, 2013; Al-Khalili & Subari, 2013; ALNasser et al., 2013; Daud & Yusoff, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2009; Fuentes-Fuentes et Al., 2004; Jun et al., 2006; Kaynak, 2003; Mardani et al., 2013; Rahman & Bullock, 2005; ; Sadikoglu & Olcay, 2014; Sadikoglu & Zehir, 2008; Shahin & Dabestani, 2011; Tari' et al., 2007; Taveira et al., 2003; Zeng et al., 2015; Zu et Al., 2008; Zu et Al., 2010)

وقد تكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، ويحتوي على (8) فقرات تناولت متغيرات: الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة

العائلية وسنوات الخبرة في العمل وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة والفئة الاجتماعية المهنية وإسم دائرة/ مصلحة العمل التي ينتمي إليها الموظف.

**القسم الثاني:** يتمثل في الأبعاد التالية:

**البعد الرئيسي الأول:** ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية ( Soft TQM Practices)، ويحتوي على (63) فقرة ويتفرع منه اثنا عشر (12) بعداً فرعياً، وهي: إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشاكل، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

**البعد الرئيسي الثاني:** ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية ( Hard TQM Practices)، ويحتوي على (20) فقرة ويتفرع منه خمسة (05) أبعاد فرعية، وهي: المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس فقرات الاستبيان وهو كالتالي: (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)).

**ب- استبيان جودة حياة العمل:**

تم بناء استبيان يحتوي على (75) فقرة ذات اتجاه موجب لقياس متغير جودة حياة العمل بالاعتماد على الدراسات التالية: (Lee et al., 2007; Marta et al., 2013; Sirgy et al., 2001; Viljoeni et al., 2014).

وقد تكون الاستبيان من قسمين:

**القسم الاول:** المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، ويحتوي على (8) فقرات تناولت متغيرات: الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة العائلية وسنوات الخبرة في العمل وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة والفئة الاجتماعية المهنية وإسم دائرة/ مصلحة العمل التي ينتمي إليها الموظف.

**القسم الثاني:** يتمثل في الأبعاد التالية:

**البعد الرئيسي الأول:** حاجات الصحة والأمان، ويحتوي على (14) فقرة ويتفرع منه ثلاثة (03) أبعاد فرعية، وهي: الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل، والحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة خارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة.

**البعد الرئيسي الثاني:** الحاجات الاقتصادية والعائلية، ويحتوي على (11) فقرة ويتفرع منه ثلاثة (03) أبعاد فرعية، وهي: الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى.

**البعد الرئيسي الثالث:** الحاجات الاجتماعية، ويحتوي على (10) فقرات ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: الجماعة في العمل، ووقت الفراغ من العمل.

**البعد الرئيسي الرابع:** حاجات تقدير الذات، ويحتوي على (10) فقرات ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: الاعتراف/ التقدير للعمل داخل المؤسسة، والاعتراف/ التقدير للعمل خارج المؤسسة.

**البعد الرئيسي الخامس:** حاجات تحقيق الذات، ويحتوي على (10) فقرات ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، وتحقيق إمكانات الفرد بقدر كبير من الكفاءة.

**البعد الرئيسي السادس:** الحاجات المعرفية، ويحتوي على (10) فقرات ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية، والتعلم لتعزيز المهارات المهنية.

**البعد الرئيسي السابع:** الحاجات الجمالية والإبداع، ويحتوي على (10) فقرات ويتفرع منه بعدين فرعيين، وهما: الإبداع في العمل، والإبداع الشخصي والجماليات العامة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس فقرات الاستبيان وهو كالتالي: (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)).

**5.3- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:**

**1.5.3- الخصائص السيكومترية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة:**

**1.1.5.3- صدق استبيان إدارة الجودة الشاملة (Validity):** تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين وهما:

**أ- صدق المحكمين:**

للتحقق من صدق استبيان إدارة الجودة الشاملة، تم عرضه على عشرة أساتذة بقسم علم النفس والأرطوفونيا وقسم علوم التربية، بكلية العلوم الاجتماعية، بجامعة وهران 2. بحيث طلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات الاستبيان من حيث القياس (هل هي تقيس أو تقيس نوعاً ما أو لا تقيس)، ومن حيث الوضوح (هل هي واضحة أو واضحة نوعاً ما أو ليست واضحة). ولقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين وتم إجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم.

**ب- صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity):**

تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان إدارة الجودة الشاملة على عينة الدراسة البالغ حجمها 100 فرداً، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science (SPSS)) النسخة رقم (20) بين درجة كل بعد رئيسي والدرجة

الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2) يبين قيم معامل ارتباط البعدين الرئيسيين بالدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد الرئيسي	معامل بيرسون للارتباط
1	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية	0.981**
2	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية	0.784**

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

أ- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient):

تمت تجزئة فقرات استبيان إدارة الجودة الشاملة إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للاستبيان، وكذلك حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للبعدين الرئيسيين، ثم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

يبين جدول (2) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن البعدين الرئيسيين يتسقان في قياس ما يقيسه استبيان إدارة الجودة الشاملة، وبناءً على ما تقدم يعتبر استبيان إدارة الجودة الشاملة صادقاً لما وضع لقياسه.

2.1.5.3- ثبات استبيان إدارة الجودة الشاملة (Reliability):

تم حساب ثبات استبيان إدارة الجودة الشاملة على العينة نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم 20. وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول رقم (3) يبين قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

استبيان إدارة الجودة الشاملة الأبعاد الرئيسية	عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الثبات بعد التصحيح
			بمعادلة سبيرمان براون
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية	63	0.933	0.965
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية	20	0.863	0.927
الاستبيان الكلي	83	0.949	0.974

ب- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، بحيث تم حساب ثبات استبيان إدارة الجودة الشاملة على مستوى البعدين الرئيسيين والاستبيان الكلي، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

يبين جدول (3) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة بالنسبة للبعدين الرئيسيين وللإستبيان ككل، حيث بلغت (0.965) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية و(0.927) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية، و(0.974) بالنسبة لمعامل الثبات الكلي، وهذا يدل على أن استبيان إدارة الجودة الشاملة يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

جدول رقم (4) يبين قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الجودة الشاملة

استبيان إدارة الجودة الشاملة الأبعاد الرئيسية	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
		معامل ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية	63	0.946
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية	20	0.899
الاستبيان الكلي	83	0.956

بعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية، و(0.956) بالنسبة لقيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية، مما يشير إلى تمتع استبيان إدارة الجودة الشاملة بدلالة ثبات جيدة.

يبين جدول (4) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بالنسبة للبعدين الرئيسيين وللإستبيان ككل، حيث بلغت (0.946) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية و(0.899)



### 2.5.3- الخصائص السيكومترية لاستبيان جودة حياة العمل:

#### 1.2.5.3- صدق استبيان جودة حياة العمل (Validity):

تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين وهما:

أ- صدق المحكمين: تم تحكيم استبيان جودة حياة العمل

بنفس طريقة تحكيم استبيان إدارة الجودة الشاملة.

ب- صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity):

تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان جودة حياة العمل على عينة الدراسة البالغ حجمها 100 فرداً، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (النسخة رقم 20) بين درجة كل بعد رئيسي والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (5) يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد الرئيسية بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل

الرقم	البعد الرئيسي	معامل بيرسون للارتباط
1	حاجات الصحة والأمان	**0.710
2	الحاجات الاقتصادية والعائلية	**0.771
3	الحاجات الاجتماعية	**0.730
4	حاجات تقدير الذات	**0.854
5	حاجات تحقيق الذات	**0.871
6	الحاجات المعرفية	**0.746
7	الحاجات الجمالية والإبداع	**0.824

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين جدول (5) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد الرئيسية تتسق في قياس ما يقبسه استبيان جودة حياة العمل، وبناءً على ما تقدم يعتبر استبيان جودة حياة العمل صادقاً لما وضع لقياسه.

#### 2.2.5.3- ثبات استبيان جودة حياة العمل (Reliability):

تم حساب ثبات استبيان جودة حياة العمل على العينة نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (النسخة رقم 20). وفيما يلي توضيح ذلك:

#### أ- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient):

تمت تجزئة فقرات استبيان جودة حياة العمل إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للاستبيان، وكذلك حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للأبعاد الرئيسية، ثم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6) يبين قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان جودة حياة العمل

استبيان جودة حياة العمل	عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الثبات بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون
حاجات الصحة والأمان	14	0.462	0.632
الحاجات الاقتصادية والعائلية	11	0.639	0.781
الحاجات الاجتماعية	10	0.537	0.698
حاجات تقدير الذات	10	0.761	0.865
حاجات تحقيق الذات	10	0.801	0.889
الحاجات المعرفية	10	0.738	0.849
الحاجات الجمالية والإبداع	10	0.851	0.919

0.961	0.925	75	الاستبيان الكلي
-------	-------	----	-----------------

ب- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، بحيث تم حساب ثبات استبيان جودة حياة العمل على مستوى الأبعاد الرئيسية والاستبيان الكلي، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

يبين جدول (6) أن قيم معاملات الثبات بالنسبة للأبعاد الرئيسية بعضها مرضية وبعضها مرتفعة، حيث تتراوح بين (0.632-0.919)، بينما كانت مرتفعة بالنسبة لمعامل الثبات الكلي حيث بلغت (0.961)، وهذا يدل على أن استبيان جودة حياة العمل يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

جدول رقم (7) يبين قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان جودة حياة العمل

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	استبيان جودة حياة العمل
		الأبعاد الرئيسية
0.668	14	حاجات الصحة والأمان
0.755	11	الحاجات الاقتصادية والعائلية
0.633	10	الحاجات الاجتماعية
0.807	10	حاجات تقدير الذات
0.855	10	حاجات تحقيق الذات
0.834	10	الحاجات المعرفية
0.878	10	الحاجات الجمالية والإبداع
<b>0.946</b>	<b>75</b>	<b>الاستبيان الكلي</b>

تم استخدام التكرار والنسب المئوية لحساب مواصفات العينة، واستخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقات الارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20).

#### 4- نتائج الدراسة:

1.4- عرض نتائج الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

يبين جدول (7) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة للأبعاد الرئيسية بعضها مرضية وبعضها مرتفعة، حيث تتراوح بين (0.633-0.878)، بينما كانت مرتفعة بالنسبة لقيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية حيث بلغت (0.946)، مما يشير إلى تمتع استبيان جودة حياة العمل بدلالة ثبات جيدة.

#### 6.3- أساليب المعالجة الإحصائية:

جدول رقم (8) يبين معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة

إدارة الجودة الشاملة	درجة الحرية	قيمة (r) الجدولية	مستوى الدلالة
0.676	98	0.254	0.01

2.4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (8) أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.676) وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي (0.254) عند درجة حرية 98 ومستوى دلالة 0.01.

جدول رقم (9) يبين معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة

ممارسات إدارة الجودة الشاملة	درجة الحرية	قيمة (r) الجدولية	مستوى الدلالة
الممارسات المعنوية			

0.01	0.254	98	0.669	جودة حياة العمل
------	-------	----	-------	-----------------

**3.4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (9) أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.669) وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي (0.254) عند درجة حرية 98 ومستوى دلالة 0.01.

جدول رقم (10) يبين معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة (ر) الجدولية	درجة الحرية	ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية	جودة حياة العمل
0.01	0.254	98	0.510	

يتضح من الجدول رقم (10) أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمادية وجود حياة العمال للمؤسستين محل الدراسة، إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.510) وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي (0.254) عند درجة حرية 98 ومستوى دلالة 0.01.

#### 5- مناقشة النتائج:

**1.5- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وجود حياة العمل في المؤسستين محل الدراسة. أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجود حياة العمل في المؤسستين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.676) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى مستوى أعلى من جودة حياة العمل. وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى مستوى أدنى من جودة حياة عمل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة "جيمس" (James, 1992) في (بريطانيا) التي جاءت حسبها لتؤكد الأهمية الأساسية للثقافة التنظيمية لجودة حياة العمل لمبادرات الجودة الشاملة. وتبحث بإيجاز ملامح ثقافة التزام جودة حياة العمل جنباً إلى جنب مع مفاهيم روثيونو وتقنيات جديدة وشبه جديدة والتي تشكل معاً إدارة الجودة الشاملة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2013) في (ماليزيا) التي توصلت إلى أنه بمزيد من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن ضمان مستوى أعلى من جودة حياة العمل، وهو بمثابة ميزة تنافسية، وضمان النجاح التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة "ليووليو" (Liu & Liu, 2014) في (تايوان) التي قامت باستكشاف العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورفاهية الموظفين. والتي اقترحت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تغير خصائص مكان العمل، وتؤثر على الموظفين، وتقوم بتحسين المواقف المتعلقة بالعمل ونائج حياة العمل. ودعمت النتائج التي توصلت إليها النموذج المقترح، الذي اقترحت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ليست فقط زيادة الانتماء للموظفين والرضا الوظيفي، ولكنها أيضاً تقلل العبء والعمل وضغوط العمل.

وتدعم نتيجة هذه الدراسة ما توصل إليه "لام" (Lamet et al., 1995) في دراسته الميدانية (مونغكونغ) حول "إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي" حيث أكد على الحاجة إلى توفير رضا الموظفين في إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما ذكره جاد الرب (2008) بأنه يمكن القول بصفة عامة أن جودة حياة العمل هي من الاستراتيجيات الأساسية، بل أهم الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة، كما أن الجودة الشاملة إذا ما تحققت تؤدي إلى تحقيق معدلات أفضل في جودة حياة العمل.

#### 2.5- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية وجود حياة العمل في المؤسستين

محل الدراسة.

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية وجود حياة العمل في المؤسستين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.669) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية يؤدي إلى مستوى أعلى من جودة حياة العمل. والعكس صحيح.

حيث تتمثل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية في: إلتزام الإدارة العليا، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والمجموعات الصغيرة لحل المشاكل، وإدارة جودة الموردين، والتركيز على العملاء/ الزبائن، وتمكين العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، ونظم تقييم الأداء، وتعويض العاملين.

تتفق نتيجة هذه الفرضية في بعض الجوانب مع ما توصل إليه "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2013) في (ماليزيا) وتختلف معهم في جانب أخرى، حيث أظهرت نتائج دراستهم أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (القيادة والتركيز على العملاء) لها تأثير على جودة حياة العمل للموظفين. غير أن، ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي) لم تظهر أي ارتباط كبير

مع جودة حياة العمل للموظفين، مما يعني أن كلا المتغيرين لا يوفران فرصاً واسعة للموظفين لتحقيق توازن أفضل في العمل والحياة. ويمكن تفسير هذا الاختلاف إلى عدد المؤسسات مكان إجراء الدراسة وكذلك إلى طبيعة النشاط، حيث أن دراسة "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2013) أجريت في 202 من شركات التصنيع الماليزية المعتمدة لشهادة الأيزو، وهذه الدراسة أجريت في مؤسستين ذات طابع خدماتي، مع التأكيد على أن كلتا الدراستين أجريتا في مؤسسات حاصلة على شهادة الأيزو 9001.

وتفسر هذه النتيجة بما أورده الأشرفي والدليمي (2013) أن جودة حياة العمل "هي الطريقة التي تقوم من خلالها المنظمات بادراك وتقدير مسؤولياتها لتطوير وتميز ظروف العمل للأعضاء". وحسب "أيوديبي" (Ayodeji, 2000) إن النمط القيادي عامل يؤثر على الفعالية النسبية للحياة في العمل (في: زنائي وأحمد، 2013). وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (جودة، 2010) "إلى أن أولى مرتكزات جودة حياة العمل بيئة العمل الاجتماعية وبالتحديد علاقة المرؤوس مع رئيسه" (في: الأشرفي والدليمي، 2013). ووفقاً لزنائي وأحمد (2013) "يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاز سياسات للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة". وتتفق نتيجة هذه الفرضية كذلك مع ما ذكره كل من "جايكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) في دراسته حول "جودة حياة العمل - نظرة عامة". وتفسر نتيجة هذه الفرضية كذلك بما ذكره السالم (2009) بأن "من أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل مايلي:

- 1- إيجاد بيئة عمل تتسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق النوعي على المنافسين.
- 2- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
- 3- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
- 4- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع".

### 3.5- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.510) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية مفادها أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية يؤدي إلى مستوى أعلى من جودة حياة العمل. والعكس صحيح.

حيث تتمثل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية في: المعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج/ الخدمة، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر.

تتفق نتيجة هذه الفرضية مع ما توصل إليه "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2013) في (ماليزيا)، حيث أظهرت نتائج دراستهم أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (إدارة العمليات، والمعلومات والتحليل) لها تأثير على جودة حياة العمل للموظفين. وتفسر هذه النتيجة كذلك بما أورده كل من زنائي وأحمد (2013) بأن البعض ينظر إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات. وحسب "أيوديبي" (Ayodeji, 2000) فإن مستوى التكنولوجيا عامل يؤثر على الفعالية النسبية للحياة في العمل، وأنه يمكن لجودة حياة العمل أن تتحسن عن طريق تحسين بيئة العمل. (في: زنائي وأحمد، 2013).

ومن وجهة نظرنا فإن نتائج هذه الدراسات السابقة (James, 1992; Jayakumar & Kalaiselvi, 2012; Lamet et al., 1995; Liu, 2014; Ooi et al., 2013) تعتبر مدعمة لنتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة. كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية وجودة حياة العمل، وكذا ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية وجودة حياة العمل. وبناء على ما تقدم يتضح علمية ممارسات إدارة الجودة

الشاملة ومؤشرات جودة حياة العمل، فرغم اختلاف البيئة، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، ونوع المؤسسة وحجمها وطبيعة نشاطها، إلا أن نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية أسفرت كلها عن وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل. مما يجعل من نتائج هذه الدراسات أداة بيد المسيرين لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة كما هي مطبقة عالمياً بغرض تحقيق مستوى أعلى من جودة حياة العمل.

#### خاتمة:

في ضوء ما سبق، نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي حظيت باهتمام المنظمات المختلفة في مجال إنتاج السلع والخدمات. وإن من واجب كل منظمة أو شركة مهما كان نوعها، أو حجمها، وطبيعة عملها، أن تعمل على الاهتمام بالموصفات القياسية الصادرة عن الهيئات المختصة (كمنظمة الأيزو)، وتوفير المناخ الملائم لإقامة وإنشاء جودة حياة عمل مثلى يمكن من خلالها تحقيق ما تريده المنظمة وما تصبو إليه. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة التي هدفت إلى تحديد علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، وهذا يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى مستويات أعلى من جودة حياة العمل، وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى مستوى أدنى من جودة حياة العمل. كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية وجودة حياة العمل، وكذا ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية وجودة حياة العمل. مما يجعل من نتائج هذه الدراسة أداة بيد المسيرين لتعميق فهمهم عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية الواجب تطبيقها لتحسين جودة حياة العمل للموظفين.

#### قائمة المراجع:

##### 1- المراجع باللغة العربية:

- آل ثاني، فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية في الفترة من 2004-2006م. بيروت: دارالمعرفة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الأشرفي، رياض أحمد إسماعيل، والدليمي، ذاكر محفوظ حامد. (2013). جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، 19(62)، 87-141. تم استرجعها بتاريخ (23 جويلية، 2015، على الساعة 19:06 بتوقيت غرينتش)، من <http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/493054>
- جاد الرب، سيد محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الأعمال العصرية. الإسماعيلية: مطبعة العشري.
- حامد، سليمان هاشم. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحداد، فيصل عبد الله حسن. (2003). خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حوام، بلقاسم. (2015، 11 نوفمبر). بسبب افتقار الجزائر إلى مراكز مراقبة وإثبات النوعية مؤسسات جزائرية تتسول شهادات الجودة من الخارج: 170 مؤسسة جزائرية تحصلت على شهادة "إيزو". جريدة الشروق اليومي، العدد 4914، ص. 11.
- زناقي، أمل محسوب، وأحمد، هالة عبد المنعم. (2013). جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد. التربية، 16(41)، 243-320. تم استرجعها بتاريخ (23 جويلية، 2015، على الساعة 19:00 بتوقيت غرينتش)، من <http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/650390>
- السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- الصرن، رعد حسن. (2001). معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. دمشق: دار علاء الدين لنشر والتوزيع والترجمة.
- العويسي، رجب بن علي بن عبيد. (2011). الجودة في الإدارة المدرسية: أبعاد ورؤى في تطوير الممارسات. العين: دار الكتاب العربي.

مرسي، مرفت محمد السعيد. (2010). أثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة حياة العمل: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، 4، 333-360. تم استرجعها بتاريخ (23 جويلية، 2015، على الساعة 19:41 بتوقيت

غرينتش)، من

<http://search.mandumah.com.www.snd11.arn.dz/Record/112459>

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdallah, A. B. (2013). The Influence of “Soft” and “Hard” Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1-13. Retrieved (May 01, 2015 at 23:54 GMT), from <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/29282/18279>
- Al-Khalili, A., & Subari, K. (2013). Understanding the Linkage between Soft and Hard Total Quality Management: Evidence from Malaysian Manufacturing Industries. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering (JJMIE)*, 7(1), 57-65. Retrieved (August 13, 2015 at 07:24 GMT), from <http://jjmie.hu.edu.jo/files/vol7n1/8-final%20paper%20to%20JJMIE-67-13%20mod-21-2013.pdf>
- ALNasser, A., Yusoff, R. Z., & Islam, R. (2013). Relationship Between Hard Total Quality Management Practices and Organizational Performance in Municipalities. *American Journal of Applied Sciences*, 10(10), 1214-1223. Retrieved (May 02, 2015 at 00:21 GMT), from <http://thescipub.com/PDF/ajassp.2013.1214.1223.pdf>
- Carayon, P., Sainfort, F., & Smith, M. J. (1999). Macroergonomics and Total Quality Management: How to Improve Quality of Working Life?. *INTERNATIONAL JOURNAL OF OCCUPATIONAL SAFETY AND ERGONOMICS*, 5(2), pp. 303-334. Retrieved (December 06, 2014 at 11:20 GMT), from <http://portal.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/72488/2013121295445%26R1999-V5-N2-str303-334.pdf>
- Daud, S., & Yusoff, W. F. W. (2011). The Influence of Soft and Hard TQM Factors on Knowledge Management: Perspective from Malaysia. *International Proceedings of Economics Development and Research (IPEDR)*, 8, 17-22. Retrieved (May 01, 2015 at 23:38 GMT), from <http://www.ipedr.com/vol8/4-H00184.pdf>
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163. Retrieved (May 02, 2015 at 00:08 GMT), from [http://faculty.kfupm.edu.sa/cem/bushait/cem\\_515-082/quality/The%20impact%20of%20soft%20and%20hard.pdf](http://faculty.kfupm.edu.sa/cem/bushait/cem_515-082/quality/The%20impact%20of%20soft%20and%20hard.pdf)
- Fuentes-Fuentes, M.M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega the International Journal of Management Science*, 32(6), 425-442. Retrieved (May 01, 2015 at 22:54 GMT), from [http://ac.els-cdn.com/S0305048304000143/1-s2.0-S0305048304000143-main.pdf?tid=82af0fbc-f053-11e4-9efb-00000aab0f26&acdnat=1430520399\\_331762a5769152ed3e299148ac10d30b](http://ac.els-cdn.com/S0305048304000143/1-s2.0-S0305048304000143-main.pdf?tid=82af0fbc-f053-11e4-9efb-00000aab0f26&acdnat=1430520399_331762a5769152ed3e299148ac10d30b)
- James, G. (1992). Quality of Working Life and Total Quality Management. *International Journal of Manpower*, 13(1), 41-58. Retrieved (April 04, 2015 at 23:22 GMT), from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM00000000000902>
- Jayakumar, A., and Kalaiselvi, K., (2012). Quality of Work Life – An overview. *International Journal of Marketing, Financial & Management Research*, 1(10), 140-151. Retrieved (December 02, 2015, at 11:04 GMT), from <http://indianresearchjournals.com/pdf/IJMFSMR/2012/October/12.pdf>
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24(6), 791-812. Retrieved (February 23, 2015 at 23:57 GMT), from [http://ac.els-cdn.com/S0272696305001609/1-s2.0-S0272696305001609-main.pdf?tid=bb10243a-bbb6-11e4-94d5-00000aacb35d&acdnat=1424735602\\_83b610a86c3961057453ad1f2d377f19](http://ac.els-cdn.com/S0272696305001609/1-s2.0-S0272696305001609-main.pdf?tid=bb10243a-bbb6-11e4-94d5-00000aacb35d&acdnat=1424735602_83b610a86c3961057453ad1f2d377f19)
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21 (4), 405-435 Retrieved (February 24, 2015 at 00:33 GMT), from [http://ac.els-cdn.com/S0272696303000044/1-s2.0-S0272696303000044-main.pdf?tid=bee80b4a-bbbb-11e4-a146-00000aab0f27&acdnat=1424737756\\_9a5ee01f354359298612186baf54551f](http://ac.els-cdn.com/S0272696303000044/1-s2.0-S0272696303000044-main.pdf?tid=bee80b4a-bbbb-11e4-a146-00000aab0f27&acdnat=1424737756_9a5ee01f354359298612186baf54551f)
- Kiriago, A. N., Bwisa, H. M. (2013). Working Environment Factors That Affect Quality of Work Life among Attendants in Petrol Stations in Kitale Town in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 289-296. Retrieved (December 09, 2013 at 11:05 GMT) from <http://www.hrmars.com/admin/pics/1823.pdf>
- Kivimäki, M., Mäki, E., Lindström, K., Alanko, A., Seitsonen, S., & Järvinen, K. (1997). Does the implementation of total quality management (TQM) change the wellbeing and work-related attitudes of health

care personnel?: Study of a TQM prize-winning surgical clinic. *Journal of Organizational Change Management*, 10(6), 456-470. Retrieved (January 04, 2016, at 22:12 GMT), from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534819710190085>

Lam, S. S. K. (1995). Quality management and job satisfaction: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (4), 72-78 Retrieved (January 04, 2016, at 22:55 GMT), from <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02656719510087337>

Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007). Further Validation of a Need-based Quality-of-work-life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research Quality Life*, 2(4), 273-287. Retrieved (February 24, 2015, at 20:59 GMT), from <http://link.springer.com.www.snd11.arn.dz/>

Liu, N. C., Liu, W. C. (2014). The effects of quality management practices on employees' well-being. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1247-1261. Retrieved (January 04, 2016, at 22:25 GMT), from <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14783363.2012.704285?redirect=1>

Mardani, A., Bagheri, M. M., Soltan, E. K. H., & Lari, M. K. (2013). Relationship between National Culture and Soft Total Quality Management in Iranian Multinational Firms. *International Journal of Basic and Applied Science*, 2(1), 160-172. Retrieved (May 02, 2015 at 01:54 GMT), from <http://www.insikapub.com/Vol-02/No-01/14IJBAS%282%29%281%29.pdf>

Marta, J. K. M., Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., & Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, 66(3), 381-389. Retrieved (February 23, 2015, at 22:36 GMT), from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311002967>

Martins, J. C, Pereira, M. G., & Pinheiro, A. G. (2013). The Contemporary Acceleration as Demarcation of Styles and Quality of Working Life among Healthcare Professionals. *Lusophone Journal of Cultural Studies*, 1(2), 322-337. Retrieved (February 09, 2015, at 23:12 GMT) from [https://www.google.fr/?gws\\_rd=ssl#q=Walton,+R.+E.+\(1973\)+Quality+of+working+life:+what+is+it%3F+Sloan+Management+Review.+Vol.+15,+n.1,+p.+11-21.&start=10](https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=Walton,+R.+E.+(1973)+Quality+of+working+life:+what+is+it%3F+Sloan+Management+Review.+Vol.+15,+n.1,+p.+11-21.&start=10)

Moghimi, S. M., Kazemi, M., & Samiie, S. (2013). Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(1), 117-143. Retrieved (December 04, 2013 at 09:40 GMT) from [https://ijms.ut.ac.ir/?\\_action=showPDF&article=30127&\\_ob=c93b12e7ea0bf7d54f9b280bc3a4996b&fileName=full\\_text.pdf](https://ijms.ut.ac.ir/?_action=showPDF&article=30127&_ob=c93b12e7ea0bf7d54f9b280bc3a4996b&fileName=full_text.pdf)

Ooi, K. B., Lee, V. H., Chong, A. Y., & Lin, B. (2013). Does TQM improve employees' quality of work life? Empirical evidence from Malaysia's manufacturing firms. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 24(1), 72-89. Retrieved (January 21, 2014 at 13:05 GMT), at <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2011.599344#preview>

Rahman, S.-U, & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega the International Journal of Management Science*, 33(1), 73-83. Retrieved (May 01, 2015 at 21:49 GMT), from [http://ac.els-cdn.com/S0305048304000544/1-s2.0-S0305048304000544-main.pdf?\\_tid=f8bff136-f02f-11e4-9922-00000aab0f6b&acdnat=1430505135\\_78a4be4be6427bcebf0c6dc0c95eae6](http://ac.els-cdn.com/S0305048304000544/1-s2.0-S0305048304000544-main.pdf?_tid=f8bff136-f02f-11e4-9922-00000aab0f6b&acdnat=1430505135_78a4be4be6427bcebf0c6dc0c95eae6)

Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1-17. Retrieved (April 04, 2015 at 22:45 GMT), from <http://www.hindawi.com/journals/ads/2014/537605/#B73>

Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2008). The Impact of Contextual Factors on Total Quality Management Practices. *Journal of Global Strategic Management*, 4, 88-97. Retrieved (April 04, 2015 at 23:09 GMT), from <http://isma.info/uploads/files/088-the-impact-of-contextual-factors-on-total-quality-management-practices.pdf>

Shahin, A., & Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 4(2), 258-280. Retrieved (January 26, 2014 at 11:09 GMT), from <http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=19&ved=0CHQQFjAIOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.jiem.org%2Findex.php%2Fjiem%2Farticle%2Fdownload%2F208%2F121&ei=7d7kUrCfLbXtAaUxoCwCg&usq=AFOjCNFvIH5h34zjvreEov77Du5aotBhow>

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302. Retrieved (December 13, 2014 at 12:03 GMT), from [https://www.academia.edu/7224378/A\\_new\\_measure\\_of\\_qwl\\_sir\\_2001](https://www.academia.edu/7224378/A_new_measure_of_qwl_sir_2001)



Tarí, J. J., Molina, J. F., & Castejón, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501. Retrieved (May 01, 2015 at 22:23 GMT), from [http://ac.els-cdn.com/S0377221706010496/1-s2.0-S0377221706010496-main.pdf?\\_tid=dc375666-f04e-11e4-973c-00000aab0f6c&acdnat=1430518402\\_af62654fed8f0815c348f3aeeac159f5](http://ac.els-cdn.com/S0377221706010496/1-s2.0-S0377221706010496-main.pdf?_tid=dc375666-f04e-11e4-973c-00000aab0f6c&acdnat=1430518402_af62654fed8f0815c348f3aeeac159f5)

Taveira, A. D., James, C. A., Karsh, B.-T., & Sainfort, F. (2003). Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization. *Applied Ergonomics*, 34(4), 281-291. Retrieved (February 23, 2015 at 23:45 GMT), from [http://ac.els-cdn.com/S0003687003000541/1-s2.0-S0003687003000541-main.pdf?\\_tid=4391402a-bbb5-11e4-b1c1-00000aab0f26&acdnat=1424734972\\_7096cc00ffb8bf85be20a56d7c7c8dce](http://ac.els-cdn.com/S0003687003000541/1-s2.0-S0003687003000541-main.pdf?_tid=4391402a-bbb5-11e4-b1c1-00000aab0f26&acdnat=1424734972_7096cc00ffb8bf85be20a56d7c7c8dce)

Viljoen, A., Kruger, S., & Saayman, M. (2014). Understanding the role that Quality of Work Life of food and beverage employees plays in perceived service delivery and productivity. *Southern African Business Review*, 18(1), 27-52. Retrieved (February 09, 2015 at 09:24 GMT), from [https://www.google.fr/?gws\\_rd=ssl#q=Understanding+the+role+that+Quality+of+Work+Life+of+food+and+beverage+employees+plays+in+perceived+service+delivery+and+productivity](https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=Understanding+the+role+that+Quality+of+Work+Life+of+food+and+beverage+employees+plays+in+perceived+service+delivery+and+productivity)

Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216-226. Retrieved (April 07, 2015 at 18:11 GMT), from [http://ac.els-cdn.com/S0925527314002230/1-s2.0-S0925527314002230-main.pdf?\\_tid=0c65e0bc-dd50-11e4-8196-00000aab0f01&acdnat=1428429840\\_722ca450c90bb1de758eb2e5c3d0a68d](http://ac.els-cdn.com/S0925527314002230/1-s2.0-S0925527314002230-main.pdf?_tid=0c65e0bc-dd50-11e4-8196-00000aab0f01&acdnat=1428429840_722ca450c90bb1de758eb2e5c3d0a68d)

Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma. *Journal of Operations Management*, 26(5), 630-650. Retrieved (February 24, 2015 at 00:48 GMT), from [http://ac.els-cdn.com/S0272696308000132/1-s2.0-S0272696308000132-main.pdf?\\_tid=f76033ba-bbbd-11e4-8451-00000aacb362&acdnat=1424738710\\_b0ef6e8e29dcaf62c7f14cbe051834e0](http://ac.els-cdn.com/S0272696308000132/1-s2.0-S0272696308000132-main.pdf?_tid=f76033ba-bbbd-11e4-8451-00000aacb362&acdnat=1424738710_b0ef6e8e29dcaf62c7f14cbe051834e0)

Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, 123(1), 86-106. Retrieved (February 24, 2015 at 00:09 GMT), from [http://ac.els-cdn.com/S0925527309002680/1-s2.0-S0925527309002680-main.pdf?\\_tid=65456630-bbb8-11e4-9940-00000aacb360&acdnat=1424736317\\_555d927cfa5957cb345828811b39786b](http://ac.els-cdn.com/S0925527309002680/1-s2.0-S0925527309002680-main.pdf?_tid=65456630-bbb8-11e4-9940-00000aacb360&acdnat=1424736317_555d927cfa5957cb345828811b39786b)