

## جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية-

محمد الأمين أحمد فواتيح أ.د. بوحفص مباركي

كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2

[fouatih-psy@hotmail.fr](mailto:fouatih-psy@hotmail.fr)

[Mebarkibouhafs@gmail.com](mailto:Mebarkibouhafs@gmail.com)

### ملخص:

تتناول هذه الورقة جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري حاصلتين على شهادة الأيزو 9001: 2008. حيث تم جمع البيانات من 100 فردٍ باستخدام استبيانين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة احصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لجودة حياة العمل، كما بينت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة إرتباطية موجبة دالة احصائياً مع الأبعاد السبعة لجودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع). وخلصت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة حياة العمل. وإذا كان هناك خلل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة سوف يترتب عليه انخفاض مستوى جودة حياة العمل للموظفين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، جودة حياة العمل، ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية والمادية، أبعاد جودة حياة العمل.

**Abstract:**

The aim of the present paper is to study the relationship between the total quality management (TQM) and the quality of work life (QWL) in two companies of the Algerian public sector certified for ISO 9001: 2008.

100 employees participated in the study. The results indicated that TQM has positive significant correlation with QWL. The results also showed that TQM has positive significant correlation with the seven QWL dimensions (Health & safety needs, Economic & family needs, Social needs, Self-esteem needs, Self-actualization needs, Knowledge needs and Creativity and aesthetics needs). Hence, a greater TQM implementation can ensure a higher QWL.

**key words :** Total Quality Management, Quality of Work Life, Soft and Hard Total Quality Management Practices, Quality of Work Life Dimensions.

## 1- مقدمة:

"استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته" (زناتي وأحمد، 2013).

وتضاعف الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل أثناء السنوات الأخيرة. ومن بين الذين زاد اهتمامهم بجودة حياة العمل، وطبيعتها: الاختصاصيون النفسيون في مجال العمل، والمشتغلون في عالم الإدارة، والأشخاص الذين يتمتعون بصلاحيات أو سلطات اتخاذ القرارات في المؤسسات، والعاملون في قطاعات الدولة المتخصصة بموضوع العمل والعمال (ريجيو، 1999، ص. 310).

جاء ظهور مفهوم جودة حياة العمل مرافقاً حتى زمنياً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد ظهر مفهوم جودة حياة العمل إثر تطبيقه في إحدى المصانع الأمريكية في بداية السبعينات، ولذا فإن مفهوم جودة حياة العمل يساهم ويدعم الإدارة العليا في أي منظمة نحو تطبيق وتوفير المناخ الملائم للجودة الشاملة، كما أن تطبيق الجودة الشاملة يعظم ويوفر الإطار المنطقي والمناسب لتطبيق جودة حياة العمل في إطار مفهوم التحسين المستمر (جاد الرب، 2008، ص. 98).

وفي هذا الصدد يرى الصرن (2001، ص. 108) "إن من واجب كل منظمة وشركة مهما كان نوعها، أو حجمها، وطبيعتها عملها، أن تسعى لبناء

استراتيجيات متميزة لجودة سلعها وخدماتها بحيث تتفق مع المتغيرات والظروف العالمية السائدة، وأن تعمل على الاهتمام بالمواصفات القياسية الصادرة عن منظمة الأيزو، وتوفير المناخ الملائم لإقامة وإنشاء جودة (نوعية) حياة عمل مثلى يمكن من خلالها تحقيق ما تريده المنظمة وما تصبو إليه في الأجل الطويل".

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 التعرف على جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري 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 والمؤشر العام لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة؟

يتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات الصحة والأمان في المؤسسات محل الدراسة؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاقتصادية والعائلية في المؤسسات محل الدراسة؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات تقدير الذات في المؤسسات محل الدراسة؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات تحقيق الذات في المؤسسات محل الدراسة؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات المعرفية في المؤسسات محل الدراسة؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الجمالية والإبداع في المؤسسات محل الدراسة؟

## 2.1- فرضيات البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضية رئيسية و هي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

يتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات الصحة والأمان في المؤسسات محل الدراسة.
  - توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاقتصادية والعائلية في المؤسسات محل الدراسة.
  - توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.
  - توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات تقدير الذات في المؤسسات محل الدراسة.
  - توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات تحقيق الذات في المؤسسات محل الدراسة.
  - توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات المعرفية في المؤسسات محل الدراسة.
  - توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الجمالية والإبداع في المؤسسات محل الدراسة.
- 3.1- هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

## 2- مراجعة الأدبيات:

### 1.2- جودة حياة العمل:

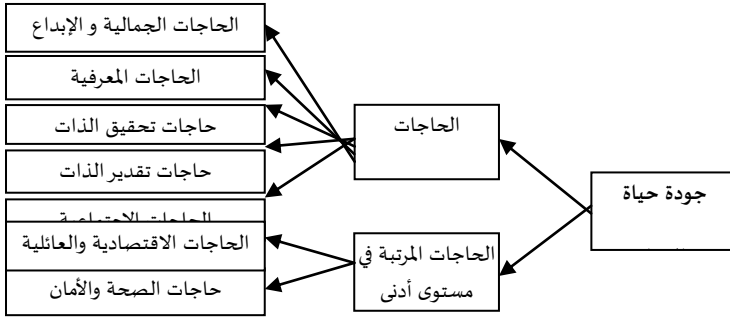
قام "سرجي وآخرون" (Sirgy *et al.*, 2001) بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في سبعة أبعاد رئيسية، ولكل بعد منها عدة أبعاد فرعية؛ هي: (أ) حاجات الصحة والأمان (الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل وخارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة)، (ب) الحاجات الاقتصادية والعائلية (الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية 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 وبمقدر كبير من الكفاءة)، (و) الحاجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية والمهنية)، و (ز) الحاجات الجمالية (الإبداع في العمل وكذلك الإبداع الشخصي والجمالية العامة).

وفي نفس السياق قام "لي وآخرون" (Lee *et al.*, 2007) بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في 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.

كما قام "مارتا وآخرون" (Marla et al., 2013) بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في الحاجات العليا والحاجات المرتبة في مستوى أدنى، وتمثل الحاجات المرتبة في مستوى أدنى في: حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية؛ بينما الحاجات العليا تتمثل في: الحاجات الإجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية.

واستناداً إلى ما تقدّم، يمكن تصنيف أبعاد جودة حياة العمل في

الشكل التالي:



شكل رقم (1) يبين تصنيف أبعاد جودة حياة العمل

## 2.2- إدارة الجودة الشاملة:

قام "رحمن وبولوك" (Rahman & Bullock, 2005) في دراستهما بتحديد 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 الموردین). البعد الثاني: إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard TQM) (تكنولوجيات الحاسوب، ومبادئ الانتاج الآني، واستخدام التكنولوجيا، وعناصر تمكين التحسين المستمر).

كما قام "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011) في دراستهما التي أجريت في ماليزيا، بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft) في: قيادة الإدارة العليا والتزامها، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، وإدارة الموارد البشرية والاندماج (involvement)، وإدارة الموردین. وممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard) في: استخدام التكنولوجيا والمقارنة المرجعية (benchmarking)، وإدارة العمليات والابتكار.

ومن خلال دراستهما التي أجريت في ماليزيا، قام "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012) بتحديد ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft)، في: التزام الإدارة، والتركيز على العملاء، واندماج الموظف، والتدريب والتعليم، والمكافأة والاعتراف، وعلاقات الموردین. و ممارسات إدارة الجودة المادية (Hard)، في: التغذية الراجعة (Feedback)، والتصميم بين الوظائف، وجودة المنتج الجديد، ومراقبة العمليات، وإدارة العمليات.

ومن خلال دراسته التي أجريت في الأردن، قام "عبد الله" (Abdallah, 2013) بتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية (Soft)، في: التركيز على العملاء، والتدريب، وقيادة الإدارة العليا، وإدارة القوى العاملة،

وعلاقات الموردين. و ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية (Hard)، في: التحسين المستمر، ومعلومات التغذية الراجعة، والضبط الإحصائي للعمليات، وإدارة العمليات، والأدوات و التقنيات.

في دراسة أخرى أجريت في ثمانية بلدان من الشمال (الولايات المتحدة، واليابان، وإيطاليا، والسويد، والنمسا، وكوريا، وألمانيا، وفنلندا)، قام "تسغ وآخرون" (Zeng et al., 2015) بتحديد ممارسات إدارة الجودة المعنوية (Soft)، في: المجموعات الصغيرة لحل المشاكل، واقتراحات العاملين، والتدريب ذا الصلة بمهام العاملين. و ممارسات إدارة الجودة المادية (Hard)، في: إدارة العمليات، وجودة المعلومات.

و استناداً إلى الدراسات السابقة، يمكن تصنيف ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى ممارسات معنوية (Soft) وممارسات مادية (Hard).

### 3.2- جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة:

قامت "كارايون وآخرون" (Carayon et al., 1999) بدراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية 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، والتزام)، و(2)

الأداء، و(3) التغيب عن العمل، والتسرب الوظيفي، و(4) الضغط، والاجهاد، و(5) الصحة.

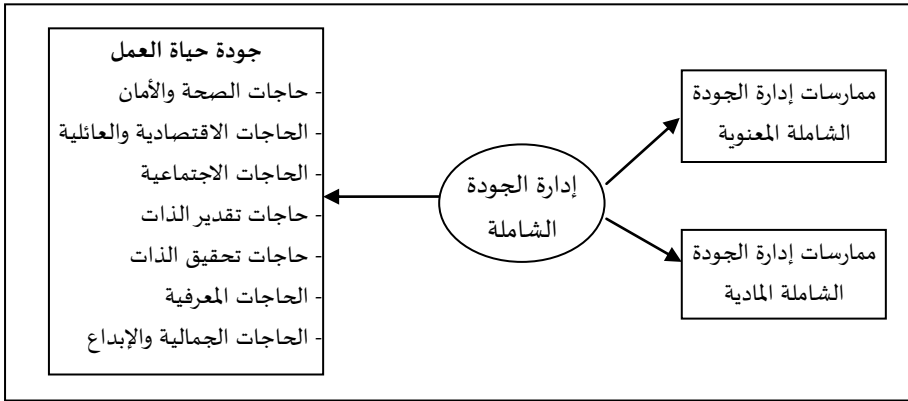
كما قام "أوا وآخرون" (00i et al.,2013) بدراسة للإجابة على السؤال التالي: "هل تحسّن إدارة الجودة الشاملة جودة حياة العمل للموظفين؟". حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 202 شركة من شركات التصنيع الماليزية المعتمدة لشهادة الأيزو 9001 (ISO). وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (القيادة، 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.

أشار "كرياكو وبويسى" (Kiriago & Bwisa, 2013) إلى أن هناك اتفاق على أن جودة حياة العمل هي مماثلة 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 يغيّر الرفاهية (wellbeing) والمواقف المتعلقة بالعمل للعاملين في الرعاية الصحية؟: في عيادة جراحية حاصلة على جائزة إدارة الجودة الشاملة"،

يهدف استكشاف أثر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على الرفاهية والتصورات المتعلقة بالعمل بين العاملين في المستشفى. و أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة المجدي اقتصاديا قد لا 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 مشاكل في الالتزام بإدارة الجودة الشاملة بين الأطباء.

ومن خلال دراستهما التي أجريت في تايوان "لأثار ممارسات إدارة الجودة على رفاهية (well-being) الموظفين" قام "ليو وليو" (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 اقترح أن ممارسات إدارة الجودة لا تؤدي فقط إلى زيادة الانتماء للموظفين والرضا الوظيفي، ولكن أيضا تقلل عبء العمل وضغوط العمل.

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



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

### 3- منهجية البحث:

#### 1.3- 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 المياه والتطهير لولاية وهران "سيور" (La Société de l'eau et de l'Assainissement d'Oran (SEOR)).

### 2.3- منهج الدراسة:

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث وذلك للتعرف على طبيعة العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

### 3.3- عينة الدراسة:

بلغ عدد أفراد الدراسة الميدانية مئة (100) فردٍ من إطارات عليا، وإطارات ومتحكمين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مختلف مصالح المؤسسات محل الدراسة.

### 4.3- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة في استبيانين، وهما كالتالي:

#### 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 تكوّن 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 ينتهي 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: 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، 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 تمّ 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 ينتهي إليها الموظف.

القسم الثاني: يتمثل في الأبعاد التالية:

- 1- حاجات الصحة والأمان: تشتمل على (14) فقرة.
  - 2- الحاجات الاقتصادية والعائلية: تشتمل على (11) فقرة.
  - 3- الحاجات الاجتماعية: تشتمل على (10) فقرات.
  - 4- حاجات تقدير الذات: تشتمل على (10) فقرات.
  - 5- حاجات تحقيق الذات: تشتمل على (10) فقرات.
  - 6- الحاجات المعرفية: تشتمل على (10) فقرات.
  - 7- الحاجات الجمالية والإبداع: تشتمل على (10) فقرات.
- وقد تمّ 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، تمّ عرضه على عشرة أساتذة بقسم علم النفس والأرطوفونيا وقسم علوم التربية، بكلية العلوم الإجتماعية، بجامعة وهران 2.

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

تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان إدارة الجودة الشاملة على عينة الدراسة البالغ حجمها 100 فرد، 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 (1) 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.

يبين الجدول رقم (1) 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:

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، ثم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان - براون (Spearman-Brown Formula)، وكانت نتيجة الثبات (0.949)، وبعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون أصبحت النتيجة (0.974)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

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

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.956)، مما يشير إلى تمتع استبيان إدارة الجودة الشاملة بدلالة ثبات جيدة.

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

1.2.5.3- صدق استبيان جودة حياة العمل: 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:

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

## جدول رقم (2) يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل

الرقم	الأبعاد	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 الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد تتسق في قياس ما يقيسه 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:

تم حساب ثبات استبيان جودة حياة العمل على العينة نفسها بطريقتين هما:

#### أ- طريقة التجزئة النصفية:

تمت تجزئة فقرات استبيان جودة حياة العمل إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات

الزوجية للاستبيان، ثم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان - براون، وكانت نتيجة الثبات (0.925)، وبعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون أصبحت النتيجة (0.961)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

#### ب- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.946)، مما يشير إلى تمتع استبيان جودة حياة العمل بدلالة ثبات جيدة.

#### 6.3- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقات الإرتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20).

#### 5- نتائج الدراسة:

جدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل

مستوى الدلالة	قيمة (ر) الجدولية	درجة الحرية	إدارة الجودة الشاملة	
0.01	0.254	98	0.676	المؤشر العام لجودة حياة العمل
0.01			0.447	حاجات الصحة والأمان
0.01			0.379	الحاجات الاقتصادية والعائلية
0.01			0.537	الحاجات الاجتماعية
0.01			0.645	حاجات تقدير الذات
0.01			0.653	حاجات تحقيق الذات
0.01			0.620	الحاجات المعرفية
0.01			0.472	الحاجات الجمالية والإبداع

تشير النتائج في الجدول رقم (3) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.676) وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي (0.254) عند درجة حرية 98 ومستوى دلالة 0.01.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (3) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل، حيث تتراوح قيم "ر" المحسوبة بين (0.379-0.653) وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي (0.254) عند درجة حرية 98 ومستوى دلالة 0.01.

5- مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية وجودة علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسستين محل الدراسة، 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) التي أجريت في بريطانيا والتي جاءت حسبه لتُكرّر تأكيد الأهمية الأساسية للثقافة التنظيمية لجودة حياة العمل لمبادرات الجودة الشاملة. وتبحث بإيجاز ملامح ثقافة التزام جودة حياة العمل جنباً إلى جنب مع مفاهيم ورؤى وتقنيات جديدة وشبه جديدة والتي تشكل معاً إدارة الجودة الشاملة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2013) التي أجريت في ماليزيا والتي 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 "ليو وليو" (Liu & Liu, 2014) التي أجريت في تايوان والتي قامت باستكشاف العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة ورفاهية الموظفين. والتي اقترحت أن ممارسات إدارة الجودة تغير خصائص مكان العمل، وتؤثر على الموظفين، وتقوم بتحسين المواقف المتعلقة بالعمل ونتائج حياة العمل. و دعمت النتائج التي توصلت إليها النموذج المفترض، الذي اقترح أن ممارسات إدارة الجودة ليست فقط زيادة الانتماء للموظفين والرضا الوظيفي، ولكن أيضاً تقلل عبء العمل وضغوط العمل. وتدعم نتيجة هذه الفرضية ما توصل

إليه "لام" (lam et al., 1995) في دراسته الميدانية التي أجريت في هونغ كونغ حول "إدارة الجودة والرضا الوظيفي" حيث أكد على الحاجة إلى توفير رضا الموظفين في إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بما ذكره جاد الرب (2008، ص. 128) 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.

وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما أورده كل من زناتي وأحمد (2013) بأن البعض ينظر إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات (كُبعد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية). وحسب "أيوديجي" (Ayodeji, 2000) فإن مستوى التكنولوجيا (كُبعد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) عامل يؤثر على الفعالية النسبية للحياة في العمل، وأنه يمكن لجودة حياة العمل أن تتحسن عن طريق تحسين بيئة العمل (في: زناتي وأحمد، 2013).

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات الصحة والأمان في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع حاجات الصحة والأمان. وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة



الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات الصحة والأمان.

وتفسر هذه النتيجة بما أورده أحمد (2003، ص. 17) بأن فلسفة "أدوارد ديمينج" (E.Deming) لإدارة الجودة تستند على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة. وحسب السالم (2009، ص. 350-351) أن من بين أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية (كبعدها من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل تقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاقتصادية والعائلية في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية. والعكس صحيح.

وتفسر هذه النتيجة بما أورده الصرن (2001، ص. 161-162) بأن من بين "أهم العقبات الناتجة عن تطبيق الجودة الشاملة عدم سلامة نظام المكافآت المتبع في المنظمات، حيث تتم المكافآت على أساس فردي وليس على أساس جماعي". كما أكد كل من "مارشيل وكيسير" (Marshall & Kiser)

على أن من بين المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة:

- "توفير جو مناسب للموظف يؤمن له حقوقه الوظيفية.
- أن نجعل الوظيفة وسيلة توفر الاستقرار النفسي للموظف" (في: فنديل، 2010، ص. 150).

وتتناقض نتيجة هذه الفرضية مع ما ذهب إليه "لام" (Lam et al., 1995) في دراسته الميدانية التي أجريت في هونغ كونغ حول "إدارة الجودة والرضا الوظيفي" بحيث ذكر بأنه "يبدو أن برامج إدارة الجودة الشاملة ليس لها تأثير على الأجور والترقية". ويمكن تفسير هذا التناقض إلى اختلاف البيئة، و الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، ونوع المؤسسة وحجمها وطبيعة نشاطها.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية. وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية.

وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما أورده ميتشيل (2006) "إن إدارة الجودة الشاملة هي تحقيق الجودة الشاملة من خلال كسب التزام

ومشاركة الجميع" (في: آل ثاني، 2008، ص. 44). وهذا يتوافق مع ما أشار إليه السامرائي (2007، ص. 53) أن من خصائص إدارة الجودة الشاملة "أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة". ويتوافق كذلك مع ما ذكره عطية (2008، ص. 114-115) أنه من خصائص إدارة الجودة الشاملة "مشاركة العاملين وتعاونهم في العمل وتحقيق الجودة". وحسب النعيمي وآخرون (2009، ص. 54) من مبادئ إدارة الجودة الشاملة "مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة". وذكر الطاهر (2010، ص. 147-148) أنه من أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية الأيزو 9000 (ISO) "تنمية روح التفاعل الجماعي وروح الفريق". ويشرطعيمة (2010، ص. 58) إلى أن من بين مبادئ الجودة "التآزر بين الجميع". وفي نفس السياق ذكر قنديل (2010، ص. 143-144) أن من أهم الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "أن تهتم الإدارة بالعمل الجماعي وتكوين الفرق وتنمية العلاقات وإزالة المعوقات الاتصالية بين فرق العمل المختلفة". كما ذكرت الحريري (2011، ص. 25) أنه "من خصائص سمات إدارة الجودة الشاملة: المشاركة، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى بذل الجهد من خلال العمل بنظام الفريق لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة؛ الجماعية، إذ يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة".

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات تقدير الذات في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق إشباع حاجات تقدير الذات. والعكس صحيح.

وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما أورده "أوكلاند" (Oakland, 2003, p. 92) بأن التصميم الجيد (كبعد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المادية) له تأثيرات على حاجات تقدير الذات من خلال "الإصغاء" الذي تم تصميمه في المنظمة. كما أشار عطية (2008، ص ص. 114-115) إلى أنه "من خصائص إدارة الجودة الشاملة تحقيق معنويات أفضل للعاملين". وحسب النعيمي وآخرون (2009، ص 45) أن "أهمية إدارة الجودة الشاملة لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب، وإنما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق". كما أكد كل من "مارشيل وكيسير" (Marshall & Kiser) على أن من بين المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة "تقدير الجهود" (في: قنديل، 2010، ص. 150). وفي نفس السياق أشار "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010) إلى أن تشجيع الموظفين هو أحد الركائز للتنفيذ الفعال لبرنامج إدارة الجودة الشاملة. و هو يغطي المكافآت والتقييمات فضلاً عن الاعتراف من قبل كبار موظفي الإدارة من وقت لآخر للحفاظ على تحسين

تسليم الخدمات للعملاء. ينبغي تشجيع الموظفين على عملهم الشاق، والجهد، والمساهمات، والإنجازات، والاقتراحات من خلال النقود وكذلك حوافز غير نقدية في المناسبات الخاصة، بحيث يشعرون أنهم أعضاء ذو قيمة للمنظمة. الاعتراف والمكافآت كلاهما محفزات ومنهات فعالة للأداء المطلوب ورضا الموظفين.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات تحقيق الذات في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع حاجات تحقيق الذات. وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات تحقيق الذات.

وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما أورده قنديل (2010، ص ص. 143-144) أن من أهم الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "التحرر من أساليب اختيار العاملين وترقيتهم حسب الأقدمية وإعطاء الفرصة للكفاءات العلمية وذلك لتشجيعهم على التعليم المستمر". وأشار السالم (2009، ص. 351) إلى أن من بين أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية (كبعيد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق النوعي على المنافسين.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية السادسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات المعرفية في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات المعرفية. والعكس صحيح.

وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما اقترحه "جو وآخرون" (Ju et al., 2006) أن التزام الإدارة العليا، واعتماد فلسفة، وقياس الجودة، والمقارنة المرجعية (benchmarking)، وإدارة العمليات، وتصميم المنتجات، وتدريب الموظفين، وتمكين الموظف واندماج العملاء تسهم إلى حد ما في خلق المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها (In: Daud & Yusoff, 2011). وترى دراسة "ليندرمان وآخرون" (Linderman et al., 2004) أن ممارسات إدارة الجودة تخلق المعرفة، الأمر الذي يؤدي إلى الأداء التنظيمي. كما أشار السامرائي (2007، ص. 71-78) إلى أن هناك ست تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بينها "تطوير مهارات المدير". وحسب النعيمي وآخرون (2009، ص. 54) من مبادئ إدارة الجودة الشاملة "التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر". ويشرطعيمة (2010، ص. 58) إلى أن من بين مبادئ الجودة "نمو الفرد بشكل منظم". وفي نفس السياق ذكر قنديل (2010، ص. 143) أن من أهم الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "التوجه الأساسي للإدارة الجديدة هو التفوق والتميز

باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجية والقوى البشرية عالية المهارة". كما أكد كل من "مارشيل وكيسير" (Marshall & Kiser) على أن من بين المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة "الاهتمام بالتدريب للعاملين" (في: قنديل، 2010، ص. 150).

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية السابعة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الجمالية والإبداع في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع الحاجات الجمالية والإبداع. وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الجمالية والإبداع.

وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكره كل من "ساشكين وكيسير" (Sashkin & Kiser, 1993) على أن من بين المبادئ الأساسية التي تساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة "العمل على توفير جو يسمح بالابتكار والتجديد" (في: قنديل، 2010، ص. 150). وذكر "طالب ورحمان" (Talib & Rahman, 2010) أن "إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية مبتكرة التي تسلط الضوء على الحاجة إلى تحسين جودة الإنتاج والخدمات من أجل الاستفادة بشكل أفضل من الموارد المتاحة للمنظمة". وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على إيجاد بيئة تدعم الابتكار والإبداع والمخاطرة في تلبية متطلبات

العملاء، باستخدام حل المشكلة التشاركي الذي يشتمل على المديرين والموظفين، والعملاء (Ehigie & McAndrew, 2005). كما ذكر السامرائي (2007)، ص. 53) أن من خصائص إدارة الجودة الشاملة "أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها". وأشار "مارتينيز كوستا ومارتينيز لورنتي" (Martínez-Costa & Martínez-Lorente, 2008) في دراستهما التي أجريت في 451 شركة إسبانية أنه يمكن لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة أن يشجع عملية الإبداع في الشركات بسبب عناصر إدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر أو التركيز على العملاء. ومع ذلك، هناك أيضا بعض الأدبيات التي تنظر لإدارة الجودة الشاملة كنظام إدارة يمكن أن يعوق عملية الإبداع، والاقتصار على الإبداع المتراكم فقط أو اختزاله في رغبات العملاء الحالية. كما أشار السامرائي (2007، ص. 71-74) إلى أن هناك ست تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بينها "الإبداع والإبتكار". وأشار السالم (2009، ص. 351) إلى أن من بين أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية (كُبعد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعنوية) من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع. وفي هذا السياق ذكر قنديل (2010، ص. 143) أن من أهم الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:



- "أن تتبنى الإدارة مفهوم الابتكار والخلق باعتبارهما أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق في إدارات العمل الإداري.

- التوجه إلى مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة باعتبارها أساسيات لتحرير الأفراد و إطلاق إمكانياتهم نحو الابتكار والإبداع".

ومن وجهة نظرنا فإن نتائج الدراسات السابقة (James, 1992; Lam et al., 1995; Liu & Liu, 2014; Ooi et al., 2013) جاءت مدعمة لنتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة. وبناء على ما تقدم يتضح عالمية 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 عالميا بغرض تحقيق مستوى أعلى من جودة حياة العمل.

**خاتمة:**

في ضوء ما سبق، نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال يهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة من خلال الجهد المشترك لجميع الموظفين

داخل المنظمة من أجل إنتاج المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات وتوقعات العميل بأقل تكلفة. وإن من واجب كل منظمة مهما كان نوعها، أو حجمها، وطبيعة عملها، أن تعمل على الاهتمام بالمواصفات 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 التعرف على جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، مما 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 وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع). مما يجعل من نتائج هذه الدراسة أداة بيد المسيرين لتعميق فهمهم لأهمية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة حياة العمل للموظفين.

## 1- المراجع باللغة العربية:

- أل 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: دار المعرفة للطباعة والنشر و التوزيع.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر.
- جاد الرب، سيد محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الأعمال العصرية. الإسماعيلية: مطبعة العشري.
- الحريري، رافدة. (2011). الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس. عمّان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 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.
- ريجيو، ر. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي (فارس حلمي، مترجم). عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- زناتي، أمل محسوب، وأحمد، هالة عبد المنعم. (2013). جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة و الاعتماد. التربية، 16(41)، 243-320.
- السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر و التوزيع.

السامرائي، مهدي صالح. (2007). إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

الصرن، رعد حسن. (2001). معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. دمشق: دار علاء الدين لنشر والتوزيع و الترجمة.

الطاهر، علاء فرج. (2010). إدارة المواد والجودة الشاملة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

طعيمة، رشدي أحمد. (2010). الجودة والتميز بين الإدارة و المنهج: دراسة في الأدبيات. في رشدي أحمد طعيمة (محرر)، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات (ط 3، ص ص. 51-118). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عطية، محسن علي. (2008). الجودة الشاملة و المنهج. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

قنديل، علاء محمد سيد. (2010). معايير الجودة الشاملة: في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

النعيمي، محمد عبد العال، صويص، راتب جليل، وصويص، غالب جليل. (2009). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات و الخدمات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

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.

Abdullah, M. M. B., & Tari, J. J. (2012). The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance. *Asia Pacific Management Review*, 17(2), 177–193 .

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.

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.

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.

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.

Ehigie, B. O., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, Diffusion and Adoption of Total Quality Management (TQM). *Management Decision*, 43(6), 925-940.

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.

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.

James, G. (1992). Quality of Working Life and Total Quality Management. *International Journal of Manpower*, 13(1), 41-58.

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.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21 (4), 405-435.

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.

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.

Lam, S. S. K. (1995). Quality management and job satisfaction: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (4), 72-78.

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.

- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C., & Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, 22 (6), 589-607.
- 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.
- 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.
- 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.
- Martínez-Costa, M., & Martínez-Lorente, A. R., (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (3), 209—221.
- 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.
- Oakland, J. S. (2003). *Total quality management: text with cases* (3rd ed). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 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.

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.

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.

Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2008). The Impact of Contextual Factors on Total Quality Management Practices. *Journal of Global Strategic Management*, 4, 88-97.

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.

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.

Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model. *Services Marketing Quarterly*, 31(3), 363-380 .

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.



- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.